

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaalialan koulutusohjelma / sosionomi

Jarna Pyykkö

PÄIJÄT-HÄMEEN VAKUUTUSPIIRISSÄ OLLEIDEN KELAN TOIMISTOJEN  
LAKKAUTTAMISEN VAIKUTUKSET TOIMIHENKILÖIDEN TYÖHYVIN-  
VOINTIIN

Opinnäytetyö 2013

## TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU  
Sosionomi

PYYKKÖ, JARNA

Päijät-Hämeen vakuutuspiirissä olleiden Kelan toimistojen lakkauttamisen vaikutukset toimihenkilöiden työhyvinvointiin

Opinnäytetyö

42 sivua + 1 liitesivu

Työn ohjaaja

Lehtori Ari Vesanen

Toimeksiantaja

Kela, Päijät-Hämeen vakuutuspiiri

Maaliskuu 2013

Avainsanat

muutokset, toimistojen lakkauttamisen merkitys, työhyvinvointi

2000-luvulla valtionhallinnossa on ollut trendinä suurten tulosityksiköiden kehittäminen ja alueellistaminen. Kansaneläkelaitoksen organisaatio on ollut valtion yleisen suuntaviivan mukaisesti voimakkaassa uudistuksen pyörteessä. Palveluverkkouudistuksen (PAVE) tarkoituksena on ollut toimistoverkon maanlaajuinen transformaatio. Organisaatioiden muutoksella on yleensä vaikutusta yksilöiden työhyvinvointiin.

Tämän työn tarkoituksena on tutkia Päijät-Hämeen vakuutuspiirin pienten toimistojen lakkauttamisen vaikutuksia lakkautettujen toimistojen toimihenkilöiden työhyvinvointiin, mistä muodostui myös tutkimuksen päätutkimuskysymys. Tässä työssä perehdyttiin työhyvinvoinnin käsitteeseen ja muutoksien vaikutuksesta yksilötasolla. Tämän lisäksi tässä työssä perehdyttiin teoriaksi valittuun Maslow'n tarvehierarkiaan, joka toimi teoreettisena pohjana tutkimuskyselylle. Tutkimuskysely toteutettiin 2012 syksyllä vakuutuspiirissä työskenteleville henkilöille, jotka olivat muutoksen kohteina. Vastaajia oli kaikkiaan 11.

Työn merkittävimpana tuloksena voidaan todeta, että yksilöt kokivat suurimman muutoksen tapahtuneen psykofyysisellä osa-alueella. Pidentyneet työmatkat ja vapaa-ajan huomattava väheneminen on koettu heikentäneen fyysistä toimintakykyä. Pienissä toimistoissa koettiin olleen parempi me-henki, koska ihmiset tunsivat toisensa ja esimiehet joutuivat sitoutumaan paremmin pienen ryhmän toiminnan ylläpitoon ja kehittämiseen. Työn pysyvyys lakkautuksista huolimatta koettiin erittäin positiivisena työhyvinvoinnin ylläpitäjänä. Suurten toimistojen hyvänä puolena voidaan pitää asiantuntijaverkostoa ja toimihenkilöiden mahdollisuuksia vaikuttaa tehtäväkenttään.

Tuloksilla kyettiin osoittamaan hyvin toimihenkilöiden työhyvinvoinnin vahvuuksia ja heikkouksia, mutta tulosten yleistettävyyttä tulee tarkastella kriittisesti pienestä kohderyhmästä ja työhyvinvoinnin käsitteistön vaikeudesta johtuen. Työn tuloksia voidaan hyödyntää organisaatioiden jatkosuunnitteluprosesseissa.

## ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Social Care

PYYKKÖ, JARNA

The Effects of Closing the Offices in Paijat-Hame Insurance Region on Clerical Workers' Occupational Well-Being

Bachelor's Thesis

42 pages + 1 pages of appendices

Supervisor

Ari Vesanen, Senior Lecturer

Commissioned by

KELA –The Social Insurance Institution of Finland

March 2013

Keywords

changes, effects closing of offices, occupational well-being

In the 21st century, the trend in public administration has been to develop and regionalize large profit centres. The organization of the Social Insurance Institution of Finland (Kela) has undergone, in line with the general governmental guidelines, radical reforms as well. The service network reform (Finnish acronym PAVE) has aimed at a nationwide transformation of the office network. Organizational changes usually reflect on occupational well-being on an individual level.

The aim of this study was examine the effects of closing small offices in the Paijat-Hame insurance region on the occupational well-being of these offices' personnel, which also formed the main research question for this study. In this work, the concept of occupational well-being and the effects of change were investigated on an individual level. In addition, this work concerned itself with Maslow's hierarchy of needs that was selected as a theoretical basis for the research questionnaire. The survey was carried out in the autumn of 2012 and directed at the personnel whom the change affected and who were working in the insurance region in question. Total number of respondent was 11.

As a key result, it was found that individuals experienced the most considerable change having taken place in the psychophysical area. Longer commutes and remarkable decreases in the amount of spare time have been noted to lessen one's functional physical ability. In small offices, team spirit was deemed better as everyone knew each other and the superiors had to commit, on a higher level, to maintaining and developing functionality. Work permanence was perceived, regardless of the closings, as a highly positive aspect in maintaining occupational well-being. As one of the positive sides of large offices, one can mention the availability of an expert network and the possibilities that clerical workers have to affect the field of operation.

The results indicated rather clearly the strengths and weaknesses of the clerical workers' occupational well-being, but owing to a small target group and the difficulties presented by occupational welfare -related terminology, a critical approach is advised in making any generalizations. The results of this study can be utilized in planning organizational follow-up processes.

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
1.1	Taustat ja viitekehys	6
1.2	Tutkimusaihe ja tutkimusongelmat	7
1.3	Tutkimuksen toteutus ja aineisto	9
1.4	Tutkimusmetodi, lähdeaineisto ja tutkimuksen näkökulma	9
1.5	Tutkimuksen reliaabelius ja validius	11
2	TYÖKYVYSTÄ TYÖHYVINVOINTIIN	11
2.1	Työhyvinvoinnin käsite	11
2.2	Muutokset ja työhyvinvointi	13
2.3	Työhyvinvoinnin portaat – Maslow’n teorian mukaan	17
2.4	Työtyytyväisyys	20
2.5	Työhyvinvointisuunnitelma	20
2.6	Työhyvinvointi Kelassa	21
3	KELAN STRATEGIA MUUTOKSEN POHJANA	22
3.1	Päijät-Hämeen vakuutuspiiri	23
3.2	Muutokset Päijät-Hämeen vakuutuspiirissä	24
3.3	Lakkautuksen määrittely	25
3.4	Toimistojen lakkauttaminen	26
3.4.1	Hartolan toimisto	26
3.4.2	Nastolan toimisto	27
3.4.3	Sysmän toimisto	27
3.4.4	Kärkölä ja Padasjoki	27
3.4.5	Hollolan toimisto	27
3.5	Yhteispalvelu	28
4	TYÖHYVINVOINTIKYSELYN TULOKSET	29
4.1	Taustakysymysten tulokset	29
4.2	Psykofysiologiset tarpeet	31
4.3	Turvallisuuden tarve	33

4.4	Liittymisen tarve	34
4.5	Arvostuksen tarve	35
4.6	Itsensä toteuttamisen tarve	36
4.7	Muut tulokset	36
5	POHDINTA	37
	LÄHTEET	42
	LIITTEET	
	Liite 1. Tutkimuskyselylomake	

## 1 JOHDANTO

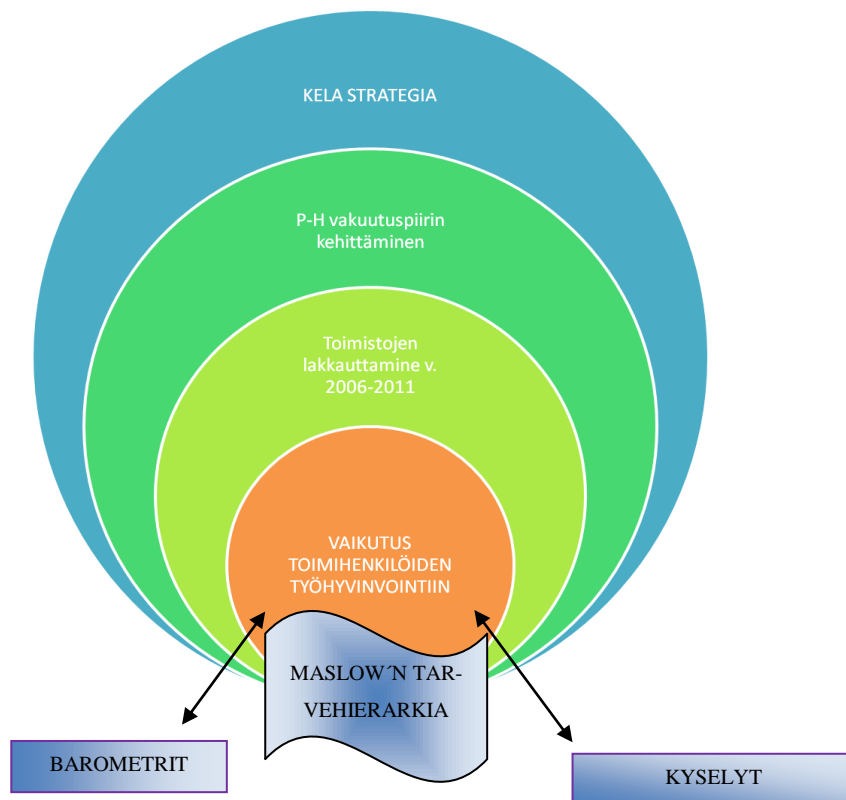
2000-luvulla valtionhallinnossa on ollut trendinä suurten tulosityksiköiden kehittäminen ja alueellistaminen. Alueellistamisella tarkoitetaan valtion yksikköjen ja toimintojen sijoittamista pääkaupunkiseudun ulkopuolelle. Pieniä yksiköitä on lakkautettu ja kustannustehokkuutta on pyritty parantaa tehostamalla ja keskittämällä toimintoja, turvata valtion tehtävien tuloksellinen hoito ja työvoiman saanti valtion tehtäviin, edistää maan tasapainoista alueellista kehitystä sekä tukea työllisyyttä maan eri osissa. (Valtionvarainministeriö). Esimerkkinä mainittakoon, että valtion isoista organisaatioista Kuopioon muuttivat Puolustusvoimien ruokahuollon palvelukeskuksen esikunta vuonna 2004 ja Lääkelaitos vuonna 2009. Puolustusvoimat ovat etsineet kustannustehokkuutta ja säästöjä lakkauttamalla varuskuntia ja keskittämällä toimintojaan. Myös Kelassa on ollut käynnissä Palvelutoiminnan uudistaminen (PASTE), jonka periaatteena on ollut asiakkaan näkökulman korostuminen, palvelujen siirtäminen toimistopalvelusta palveluverkkoon ja yhteispalvelupisteiden perustaminen. Pääjohtajan viesti työntekijöille on ollut ”Yhtenäistä palvelua Kelasta”. PASTEelle jatkumona on tullut Palveluverkkouudistus (PAVE), jonka tarkoituksena on edelleen kehittää koko maanlaajuisesti olemassa olevaa toimistoverkkoa, jossa Kelan toimistoverkkoa tarkastellaan uudelleen. Palvelutoiminnan muutoksista syntyy haasteita myös työntekijöiden työhyvinvointiin.

### 1.1 Taustat ja viitekehys

Kelassa ei löydy teoriaan perustuvaa työhyvinvoinnin työkaluja. Työhyvinvoinnin näkökulma on Kelassa lähtenyt työntekijöiden tarpeiden pohjalta. Aivan alkuun hyvinvointia on tarkasteltu vain yksilönäkökulmasta, mutta varsinainen tyky-toiminta, työkykyä ylläpitävä toiminta, aloitettiin 1990-luvulla ja silloin aloitettiin laajentamaan yksilölähtöistä ajattelua enemmän yhteisönäkökulmaan (Milicevic 2012.) Kelassa on käytössä työhyvinvoinnin mittaamiseen Taika-mittari, joka pitää sisällään tietoa barometreistä ja henkilöstökertomuksesta, jolla mitataan yksikön työhyvinvoinnin tilaa ja kehittämistarpeita. Barometrit ja henkilöstökertomus eivät siten anna riittävää kuvaa yksilön työhyvinvoinnista.

Tähän työhön valittiin teoriaksi Maslow’n viisiportainen tarvehierarkia sen tunnettavuuden takia. Lisäksi tarvehierarkiaa käyttävät yhä muun muassa kuntatyönantajat (kuntatyönantajat.fi). Myös työturvallisuuskeskus on koonnut

työnantajien käyttöön niin sanotun työkirjan työhyvinvoinnin portaisiin liittyen (Työturvallisuuskeskus). Puolustusvoimien rakenneuudistus on tämän teorian käytöstä erittäin hyvä esimerkki. Sinen Kolmio –työhyvinvoinnin koulutusyritys jalkautti esimerkiksi Hämeen Rykmentin esimiehille muutosjohtamisen perusmallin, jossa teoriapohjana käytettiin Maslow’n viisiportaista mallia. (Puolustusvoimat.) Kelan muutosprosessissa oli havaittavissa vastaavia piirteitä, joten siksi valittiin juuri tämän teorian käyttö tässä työssä.



Kuva 1. Tutkielman viitekehys

## 1.2 Tutkimusaihe ja tutkimusongelmat

Tämän työn tarkoituksena on tutkia Päijät-Hämeen vakuutuspiirin pienten toimistojen lakkauttamisen vaikutuksia lakkautettujen toimistojen toimihenkilöiden työhyvinvointiin (kuva 1.). Tutkimuksen tekijä on itse työskennellyt Nastolan ja Hollolan toimistoissa, jotka lakkautettiin toimistoverkkouudistuksen johdosta vuosina 2009 – 2011. Päijät-Hämeessä on lakkautettu pieniä toimistoja edellä mainittujen Hollolan ja Nastolan lisäksi Kärkölä, Padasjoki, Asikkala, Sysmä ja Hartola. Jäljelle jääneissä suurem-

missa toimistoissa, Lahti, Heinola ja Orimattila, suoritettiin tehtävien uudelleen organisointia, koska lakkautetuista toimistoista siirrettiin henkilöstö isompiin yksiköihin, pääsääntöisesti Lahteen. Lakkautukset eivät siten aiheuttaneet henkilöstön irtisanomisia.

Uudelleen organisoinnin ja muutoksen strategisina perusteina ovat olleet muun muassa Kelan hallintorakenteiden uudistaminen, kiinteistökustannukset, vähäiset asiakasmäärät pienemmissä toimistoissa ja julkisen sektorin muutokset valtakunnallisesti. Kelan toiminta-ajatus ”Elämässä mukana – muutoksissa tukena” sekä visio ”parasta julkisen sektorin palvelua - helposti ja lähellä” ovat olleet muutosten toteuttamisen pohjana. Keskeisenä tekijänä voidaan pitää myös tietojärjestelmien kehittämistä ja tulemistasi asiakkaiden ulottuville.

Tavoitteena on ollut selvittää ja kuvata, onko pienempien paikallistoimistojen lakkautamisilla ollut vaikutusta niissä työskennelleiden toimihenkilöiden työhyvinvointiin. Tämän aihealueen valintaan vaikuttivat myös tutkimuksen tekijän omakohtaiset kokemukset sekä se, että aihealueesta ei ole aiemmin Kelassa tehty tutkimuksia vakuutuspiiritasolla. Vakuutuspiirin johto hyväksyi esitetyn aiheen tutkimisen ja pyrkii hyödyntämään tuloksia tulevaisuudessa.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys kuuluu: Mitä vaikutusta Päijät-Hämeen vakuutuspiirin toimistojen lakkauttamisilla on ollut lakkautettujen toimistojen toimihenkilöiden työhyvinvointiin?

Vastauksen saaminen päätutkimuskysymykseen edellyttää vastaamista seuraaviin alätutkimuskysymyksiin:

1. Onko muutoksilla ollut vaikutusta psykofysiologisen tarveosa-alueelle
2. Onko muutoksilla ollut vaikutusta turvallisuuden tarveosa-alueelle
3. Onko muutoksilla ollut vaikutusta liittymisen tarveosa-alueelle
4. Onko muutoksilla ollut vaikutusta arvostuksen tarveosa-alueelle
5. Onko muutoksilla ollut vaikutusta itsensä toteuttamisen tarveosa-alueelle



### 1.3 Tutkimuksen toteutus ja aineisto

Tutkimuksen aineisto perustuu osaltaan yleiseen työhyvinvointia käsittelevään teoriaan. Keskeisenä teoriana on kuitenkin Maslow'n tarvehierarkia, joka perustuu viiteen portaaseen ihmisen tarpeisiin liittyen. Tätä teoriaa käytetään hyvin yleisesti muun muassa valtionhallinnon tulosityksiköissä esimerkiksi työhyvinvointimittariston perustana ja muutosjohtamista tukevana teoriana, esimerkiksi Työturvallisuuskeskus. (Työturvallisuuskeskus). Toinen keskeinen aineisto on Kelan johdon strategiset päätökset, johtoryhmän ja vakuutuspiirin johdon kokouksien pöytäkirjat ja tulosraportit. Kolmas lähdeaineisto on kyselyt, joilla mitataan työhyvinvoinnin muutosta yksilötasolla.

Lähimpänä tutkittavaa aihealuetta, jossa käytettiin samaa teoriaa, on Miia Pirisen Aalto-yliopiston maisterintutkinnon tutkielma, Henkilöstön asennoituminen tulospalkkioita kohtaan eri organisaatiotasoilla – Motivaatio- ja sitoutumisenäkökulma. Hänen työssään tuloksia ei voitu kuitenkaan hyödyntää tässä työssä, koska Pirisen työssä ei käsitelty riittävällä laajuudella työhyvinvointia.

Tutkimustarve tunnistettiin omiin ja muiden lakkautuksen kokeneiden toimihenkilöiden kokemuksiin liittyen. Tutkimus on rajattu käsittelemään vain Päijät-Hämeen vakuutuspiiriä. Toinen keskeinen työrajaus on toimihenkilönäkökulma, jolloin otantajoukko on suppeampi. Työhyvinvointia käsitellään siten vain lakkautettujen toimistojen toimihenkilöiden työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tässä työssä ei tarkastella palveluverkon muutosten vaikutusta Kela-asiakkaisiin, koska työn laajuus ei mahdollista asiakasnäkökulman käsittelyä tässä työssä. Kyseinen aihe on kuitenkin keskeinen ja voisi olla jatkotutkimuksen aihealueena. Tutkimusprosessi noudattelee Hakalan (2004) kirjoittamaa Opinnäytetyöopas ammattikorkeakouluille -kirjaa.

### 1.4 Tutkimusmetodi, lähdeaineisto ja tutkimuksen näkökulma

Tutkimus on toteutettu prosessina, johon on sisällynyt useita, osin päällekkäisiä vaiheita. Tutkimusprosessissa on ollut päämääränä tutkimuskysymysten ratkaisun kautta toteutettava tutkittavan asiakokonaisuuden hahmottaminen. Näin ollen tutkimuksessa on pyritty perustellusti vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen menetelmät luovat perustelun tutkimustulosten ja esitettyjen johtopäätösten taustaksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 170–173.)

Tutkimuksen prosessista voidaan tunnistaa seuraavat portaat: ideataso, sitoutuminen, toteuttaminen, kirjoittaminen ja tiedottaminen. Ideatason vaiheessa esitettiin aihealuetta työnantajalle ja koulussa ohjaaville tahoille. Työnantaja ja osa muutoksen kohteena olleista toimihenkilöistä kokivat tämän työn aihealueen erittäin tärkeäksi, jonka jälkeen laadittiin alustava viitekehys ja tutkimusongelmat. Sitoutumisvaiheessa laadittu tutkimussuunnitelma esiteltiin työnantajalle, jolta saatiin lupa jatkaa aiheen työstämistä. Toteuttamis- ja kirjoitusvaiheen keskeisimpiä kohtia olivat tutkimusaineiston luokittelu. Tiedottamisvaiheessa työ esitellään Kymenlaakson ammattikorkeakoulussa ja Päijät-Hämeen vakuutuspiirin johtoryhmälle. (Vilkka 2005, 43.)

Tiedonkeruumenetelminä on tutkimuksessa käytetty asiakirja- ja kirjallisuustutkimusta sekä asiantuntijakyselyä. Pyrkimyksenä on ollut muodostaa riittävän laaja kuva aiheesta ja siihen vaikuttavista asioista tutustumalla aihetta käsittelevään aineistoon kattavasti. (Hirsjärvi 2005, 152.)

Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, koska siinä pyritään parhaiten ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Menetelmässä korostuu merkityksen tai tarkoituksen selvittäminen sekä kokonaisvaltainen ja syvemmän käsityksen saaminen tutkittavasta ilmiöstä. (Hirsjärvi & Huttunen 1995, 174.) Tyypillistä laadulliselle analyysille on induktiivinen päättely, jossa pyritään tekemään yleistyksiä ja päätelmiä aineistosta nousevien seikkojen perusteella. Aineistoa pyritään tarkastelemaan monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti nostoen siitä esiin merkityksellisiä teemoja. (Eskola & Suoranta 1998, 65, 161.)

Tutkimuksen kohderyhmä ei ole kovin laaja, kyselyyn valittiin 18 henkilöä. Otantana toimi edelleen Kelan palveluksessa olevat lakkautetuissa toimistoissa palvelleet toimihenkilöt. Tutkimuksesta rajautui pois henkilöt, jotka olivat lakkautuksen aikana tai sen jälkeen siirtyneet pois Kelan palveluksesta taikka eläköityneet. Otantaa voidaan pitää riittävän kattavana tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Oikeiden henkilöiden valinnoilla on pyritty keskittymään määrän sijasta kokonaislaatuun, lisäksi yhdistelemällä erilaisia aineistoja kuten kysely ja teoria. (Vilkka 2005, 126.) Kyselylomakkeen luomisen jälkeen sen ymmärrettävyys varmistettiin Lahdessa työskentelevillä toimihenkilöillä, jonka jälkeen tiettyjä lomakkeen kysymyksiä tarkennettiin. Kysely lähetettiin syyskuun 2012 alussa saatekirjeellä sähköpostitse. Vastausaikaa annettiin kolme viikkoa.

Suomessa on tutkittu viime vuosina paljon työhyvinvointia organisaatioiden näkökulmasta, mistä ei käy riittävästi ilmi yksilön tarpeita. Tämän tutkimuksen näkökulma on työhyvinvoinnin yksilönäkökulma, jota ei ole aiemmin tutkittu ainakaan Kelassa. Tässä työssä valittu Maslow'n teoria tukee hyvin valittua yksilönäkökulmaa, koska siinä korostuvat hyvin yksilön perustarpeet.

### 1.5 Tutkimuksen reliaabelius ja validius

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa reliaabelius tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta. Reliaabeli tutkimus osoittaa kykyä antaa tuloksia, jotka eivät ole sattuman varaisia. Tutkimuksen validius taas tarkoittaa tutkimusmenetelmien kykyä vastata juuri siihen tutkimuskysymykseen, jota on ollut tarkoitus tutkia. (Hirsjärvi ym. 2005, 215–218.)

Toistettavuus osoittaa tutkimuksen reliabiliteetin. Tämä tutkimus voidaan toistaa käytämällä samoja tutkimusmenetelmiä. Tällöin tulevienkin tutkijoiden tulisi päätyä samankaltaisiin tutkimustuloksiin kuin tässä tutkimusraportissa on esitelty. Huomioitavaa on kuitenkin se, että työn tärkeimmät tulokset hankittiin monipuolisilla tiedonkeruumenetelmillä. Työn toistettavuudella voidaan saada monipuolisempaa ja laadukkaampaa lähdeaineistoa, jolloin tutkija voi päätyä tarkempiin tutkimustuloksiin.

Tutkimuksesta on pyritty tekemään validi kuvaamalla mahdollisimman tarkasti tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä ja prosessin toteutusperiaatetta. Luotettavuutta voidaan arvioida tarkastelemalla tutkittavan ilmiön kuvauksia ja tutkimuksen tuloksia. Tutkimuksen tulokset eivät ole tutkijan omia mielipiteitä, vaan perustuvat lähdeaineistoista käytössä olleilla tutkimusmenetelmillä saatuihin johtopäätöksiin. Tutkimuksen objektiivisuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimus edustaa objektiivista totuutta ja on vapaa subjektiivisista oletuksista ja väitteistä. Työn käytettävyydessä tulee kuitenkin kriittisesti arvioida kirjoittajan asiantuntijuuden ja omakohtaisten kokemusten vaikutusta tutkimustuloksiin. (Kangasharju & Marjapuro 1999, 73.)

## 2 TYÖKYVYSTÄ TYÖHYVINVOINTIIN

### 2.1 Työhyvinvoinnin käsite

”Kun puhutaan työhyvinvoinnista, liikumme aihealueella, jossa ei ole yhtä ainoaa totuutta. Ei ole yhtä ainoaa määritelmää tai menetelmää, miten sitä tulee lähestyä. Sen

sijaan löytyy tukuittain erilaisia mielipiteitä, näkemyksiä, tutkittuja ja tutkimatonta tietoa, toimivia ja ei-toimivia malleja ja kokemuksia, jotka pohjaavat yleensä johonkin tiettyyn tilanteeseen, teoriaan tai aineistoon”, näillä sanoilla työterveyshuollon erikoislääkäri, työlääkietieteen dosentti ja Tarmo ja Terveys Oy:n toimitusjohtaja Markku Seuri aloitti luennon työhyvinvoinnin mittaamisesta ja kehittämisestä Helsingissä 7.5.2012.

Työhyvinvoinnin kokeminen on hyvin yksilöllistä, Suomalaisessa työsuojelusanastossa työhyvinvointi määritellään seuraavasti: ”työntekijän fyysinen ja psyykkinen olotila, joka perustuu työn, työympäristön ja vapaa-ajan sopivaan kokonaisuuteen, Ammatitaito ja työn hallinta ovat tärkeimmät työhyvinvointia edistävät tekijät.” (Anttonen (toim.), Räsänen (toim.) 2009, 18.)

Käsitteenä työhyvinvointia voidaan kuitenkin pitää ongelmallisena, koska se erottaa palkkatyön muusta elämästä. Työ ei kuitenkaan ole muusta elämästä irrallinen saareke. Työntekijä tuo töihin kodin murheet ja kantaa kotiin työpaineiden taakkaa. Olisi-kin parempi puhua hyvinvoinnista työssä tai työntekijän hyvinvoinnista. (Blom & Hautaniemi 2009, 23.). Rauramon (2004, 33) mukaan työhyvinvointi käsitteenä olisi erotettava kuitenkin työviihtyvyydestä tai työtyytyväisyydestä. Jälkimmäiset kaksi kuvaavat sitä, minkälaiseksi työntekijät kokevat organisaation, jossa työskentelevät eli minkälaista on työskennellä juuri siinä organisaatiossa, työyhteisössä ja työtehtävässä. Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painopistealueet 2005 määrittelee työhyvinvoinnin yksilön selviytymisenä työtehtävistään, mihin vaikuttavat hänen oma fyysinen, henkinen ja sosiaalinen kuntonsa, työyhteisön toimivuus sekä työympäristötekijät (kuva 2.).

Työhyvinvointia tulisikin siten tarkastella mitattavissa olevana moniulotteisena ilmiönä, johon kuuluvat paitsi objektiiviset työolot ja työstä saatavat palkkiot myös subjektiivinen hyvinvointikokemus. (Blom & Hautaniemi 2009, 24.) Rauramon (2009) mukaan työ on kuitenkin oleellinen osa ihmiselämää jopa reilun 40 vuoden ajan ja useimmat meistä viettävät päivittäin yli puolet valveaikaajastaan työssä.

Työntekijän työkyvyn varmistamisessa olemme edenneet työkyvyn edistämisen kautta kokonaisvaltaiseen työhyvinvoinnin edistämiseen. Nykyään puhutaan myös strategisesta hyvinvoinnista. (Hyppänen 2010, 253.)

Työhyvinvoinnin (tyhy) käsitettä voidaan määritellä myös työkyvyn (tyky) käsitteen kautta. Tyky-käsitettä on Suomessa tutkittu paljon, ja sen merkitys on tullut työkykyä ylläpitävän toiminnan kautta. Työhyvinvointia eli tyhyä ei suomalaisessa työelämässä ole ilman tykyä. Työhyvinvointi on työkykyä uudempi käsite Suomessa. Selkeämpi kansainvälinen vastine sille on occupational well-being tai well-being at work. (Seuri 2012.) Työhyvinvointi voidaan myös ymmärtää työssä käyvän yksilön selviytymisenä työtehtävistään. (Lehto 2005, 17.)



Kuva 2. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä

## 2.2 Muutokset ja työhyvinvointi

Työelämää ohjaa tänä päivänä hyvin voimakkaasti muutos, joka edellyttää niin organisaatiolta, yhteisöltä kuin yksilöltäkin jatkuvaa sopeutumista ja uudistumista. Muutos ja siihen liittyvät ongelmat sekä toisaalta mahdollisuudet myös puhuttavat kaikkia. Yhteiskunnassa ja työelämässä on kuitenkin tapahtunut muutoksia kautta vuosisatojen, vauhti on vain kiihtynyt eikä aina olla menty oikeaan suuntaan. (Rauramo 2004, 16–17.)

Muutoksenhallinta työssä edellyttää niin työntekijältä kuin johdoltakin aktiivista otetta sekä elinikäisen oppimisen merkityksen ymmärtämistä. Työssä tarvittavia tietoja ja taitoja ei enää opita vain koulunpenkillä, vaan kilpailukyvyä säilyttämisen kannalta tärkeää osaamista ja uutta tietoa luodaan yhdessä työpaikoilla. Työntekijän oman osaamisen ylläpito onkin paras työsuhteturva työmarkkinoilla, ja se on keskeistä myös työkyvyn ja työhyvinvoinnin edistämisessä. (Rauramo 2004, 16, 17.)

Kaikkiaan työelämän pitkän aikavälin muutossuunnat merkitsevät sitä, että työ paremman työelämän ja hyvinvoinnin lisäämiseksi on käynyt yhä haastavammaksi. Keskiöön ovat nousseet psykososiaaliseen työtyöympäristöön liittyvät ongelmat, sillä keskimäärin työympäristön terveellisyys ja turvallisuus ovat kolmen viimeksi kulu-  
neen vuosikymmenen aikana kiistatta parantuneet. (Kinnunen, Feld & Mauno 2005, 9.)

Erilaisia työhyvinvointia koskevia tutkimuksia ja selvityksiä on tehty, ja niistä ilmenee, että työhyvinvointiin vaikuttaa oleellisesti johtaminen. Avainasemassa työhyvinvoinnin edistämisessä ovat siis esimiehet varsinkin muutostilanteissa. He vastaavat työntekijöiden henkisistä ja aineellisista toimintaedellytyksistä. Arvot ovat myös tärkeä osa johtamista. Työhyvinvointi edellyttää eettisiä arvoja ja johtamista. (Vesterinen 2006, 140,141.) Marja-Liisa Mankan mukaan (2012) tavoitteellisessa organisaatiossa organisaatio tuntee visionsa, strategiansa ja arvonsa. Visio ymmärretään tahtotilana, johon organisaatiota halutaan suunnata, kun taas strategiat ovat keinoja, joilla toimintaa ohjataan visiota kohti. Työtä koskevien tavoitteiden on oltava myös kaikkien työntekijöiden tiedossa, jotta kukin heistä tietäisi oman osuutensa niiden toteuttamisessa. Arvot eivät siis ole pelkkiä kirjoitettuja korulauseita, vaan yhteisen toiminnan pelisääntöjä.

Organisaation johtajuus välittää koko henkilöstölle vision, arvot, päämäärän ja tehtävän. Keskeisintä on, että ylin johto omaksumallaan toimintapolitiikalla edustaa organisaation arvoja ja luo uskottavuutta sekä ylläpitää omalla esimerkillään motivaatiota ja moraalia. Johtamiskulttuuriin liittyvällä johtajuudella osoitetaan toiminnan suunta ja jalkautetaan strategia organisaation työksi. Menestyksellisen johtamisen elementtejä ovat muun muassa sen kyky motivoida ja innostaa henkilöstöä ponnistelemaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Työntekijöiden luottamus organisaation johtoon ja sen edustamiin arvoihin, oikeudenmukaisuuteen sekä toimintaperiaatteisiin ja työntekijöistä huolehtiminen ja yksilöllisyyden huomioiminen tukevat henkilöstön voimavaroja ja tukevat työhyvinvointia. (Kinnunen ym. 2005, 133.)

Työhyvinvoinnin kokeminen on hyvinkin yksilöllistä. Työpaikoilla voikin tehdä havaintoja samoissa työtehtävissä toimivien työntekijöiden hyvin erilaisesta työhyvinvoinnista, myös muutostilanteet koetaan eri tavalla. Kun yksi kamppailee vakavien jaksamisongelmien kanssa, toinen voi samanaikaisesti nauttia ja innostua työstään päivä toisensa jälkeen. Syyt hyvinvoinnin eroihin voivat johtua yksilön niin sanotuista

taustatekijöistä (esim. ikä, sukupuoli, koulutus, perhetilanne) tai organisaatioon liittyvistä tekijöistä (esim. epäoikeudenmukainen johtaminen). Osaselitys työhyvinvoinnin eroihin voi löytyä myös työntekijöiden omasta persoonallisuudesta ja temperamentista. Erilaiset persoonallisuuden ja temperamentin tekijät voivat myös vaikuttaa työolojen ja työhyvinvoinnin kokemiseen. (Kinnunen ym. 2005, 75.)

Nykypäivän työelämässä ja varsinkin muutostilanteissa työntekijöihin kohdistuu lukuisia vaatimuksia ja odotuksia, jotka liittyvät yksilöiden persoonallisuuden ominaisuuksiin. Tällaisia vaatimuksia ovat muun muassa tehokkuus, kunnianhimo, kyky tehdä itsenäisesti päätöksiä, yhteistyökyky ja tulevaisuususko. (Kinnunen ym. 2005, 95.)

Työyhteisöissä tulee kuitenkin ymmärtää, että sen jäsenet käyvät läpi erilaisia elämänsä vaiheita, jotka vaikuttavat myös työn tekoon, työmotivaatioon ja ihmissuhteisiin työssä. On opeteltava kuuntelemaan, puhumaan ja osoittamaan välittämistä niin itselle kuin läheisilleen. Hyvinvoinnin ydin on hyvin syvällä meissä jokaisessa yksilössä ja yhteisössä se moninkertaistuu. (Rauramo 2004, 22, 23.)

Hyvän työn ja terveen organisaation ominaisuudet tunnetaan pääpiirteissään, mutta jatkuvasti muuttuva työelämä luo uusia vaatimuksia työn tekemiselle. Muuttuva työ asettaa vaatimuksia myös johtamiselle ja työyhteisön kehittämiselle. Työyhteisön kehittäminen eteneekin käytännössä usein laajan tavoitteiston pohjalta, ja parhaimmillaan monien asioiden voidaan havaita paranevan. Kaikkia tavoitteita ei kuitenkaan aina saavuteta, ja muutoksia tapahtuu myös huonompaan suuntaan. Kun muutokset voivat olla joillekin työntekijöille kielteisiä ja toisille myönteisiä, niin tutkimusnäyttö työyhteisön kehittämisen vaikuttavuudesta jää usein vaatimattomaksi. Kehittämishankkeiden järjestelmällinen arviointi eli evaluointi voi kuitenkin opettaa paljon hyvistä käytännöistä sekä työyhteisöille että organisaation ja yhteiskunnan päätöksentekijöille ja kehittämiskonsulteille. Jo nyt tiedetään, että ylimmän johdon tuki, vaihteellinen ja systemaattinen etenemistapa, työyhteisön lähtötilan diagnoosi tai riskianalyysi, työhön ja yksilöihin suuntautuneiden toimenpiteiden yhdistäminen ja henkilöstöä osallistava ote ovat onnistuneen työyhteisön hyvinvoinnin kehittämishankkeen perusedellytyksiä. (Kinnunen ym. 2005, 311, 312.)

Manka (2012) korostaa kirjoituksessaan, että juuri esimiehellä on tärkeä rooli muutostilanteissa, hänen tehtävänä on saada alaisensa motivoitumaan organisaation tavoitteisiin. Entistä tärkeämmäksi nousee vuorovaikutteisuus alaisten kanssa, sisältäen

kuuntelemisen, kannustamisen ja luottamuksen rakentamisen. Myös niin sanottu tunnejohtaminen eli tunteiden havainnointi on nousemassa johtamisen yhdeksi kulmaksi. Jaettu ja voimaannuttava johtaminen antaa tilaa erilaisuudelle ja inspiroi innovatiivisuutta, organisaation elinehtoa. Myös yhdeksi tärkeäksi havaittu modernin johtamisen ominaisuus on optimistinen johtaminen, esimiehen optimistisuus muutostilanteissa siirtyy työntekijöihin. On siis muistettava, ettei työhyvinvointi synny itsestään missään organisaatiossa, se vaatii aina systemaattista johtamista, pitäen sisällään strategista suunnittelua työhyvinvoinnin eteen, toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi sekä työhyvinvointitoiminnan jatkuvan arvioinnin. Työhyvinvoinnille tulisi asettaa tavoitteet ja siten arvioida niiden saavuttamista osana organisaation tavanomaista strategiatyötä.

Hyvän työn kriteereinä työntekijällä tulisi olla mahdollisuus muutostilanteessa

- orientoitua omaan työhönsä osana kokonaisuutta
- luoda ja kokeilla uusia toimintamalleja
- saada apua ja palautetta suorituksestaan
- tehdä joustoja ja johtaa omaa työtään
- järjeistää eli rationalisoida omaa työtään ja optimoida työkuormitustaan
- yksilöllisyyteen (Kinnunen ym. 2005, 311, 312).

Parhaimmillaan työ edistää ihmisen hyvinvointia ja terveyttä. Työntekijän kohdalla hyvinvointi edellyttää vastuuta omasta elämästä, työurasta, työstä ja työkyvystä. Hyvässä kunnossa oleva työntekijä jaksaa enemmän ja elpyy nopeammin. Itsearvostus auttaa asettamaan rajoja, ottamaan omat kokemukset vakavasti ja hoitamaan itseään hyvin. On myös hyvä pyrkiä tunnistamaan omat vahvuutensa ja ne työtavoitteet, jotka ovat mahdollista kohtuudella saavuttaa ja jotka tuovat toteutuessaan tyydytystä. Tietojen ja taitojen ollessa ajan tasalla työstä selviytyy helpommin. Muutostilanteissa ongelmat eivät muodostu ylivoimaisiksi, kun niihin tarttuu varhain. Keskustelu esimiehen kanssa ja avun pyytäminen ja vastaanottaminen jäsentävät ajatuksia, auttavat näkemään vaihtoehtoisia tapoja ja antavat tukea. Yksilön kohdalla kestävä hyvinvointi edellyttää vastuun kantoa omasta elämästään. Henkiseen hyvinvointiin työssä on kuitenkin parhaat edellytykset silloin, kun sitä edistetään yhtä aikaa työntekijää, työtä ja työyhteisöä koskevilla toimilla. (Vesterinen 2006, 9.)



Uusimpien tutkimusten mukaan ihmisen ajantasainen osaaminen työssä on työhyvinvoinnin perusedellytys. Työhyvinvointi ja jaksaminen ovat puolestaan sekä luovuuden ja innovatiivisuuden että tuottavuuden perusedellytyksiä. Toisin sanoen, osaamisen ja työhyvinvoinnin edistäminen organisaatiossa palvelee innovaatioprosessia ja siten myös tulevaisuuden kilpailukykyä. Johtajien ja organisaatioiden keskeinen haaste on siis työntekijöiden osaamisen kehittämisen lisäksi edistää heidän jaksamistaan ja hyvinvointiaan, jotta luova talous voisi toteutua. (Vesterinen 2006, 10 - 11.)

Monitahoisissa muutoksissa merkittäväksi työhyvinvoinnin uhkaksi on koettu työn mielekkyyden ja yhteisen tarkoituksen hämärtyminen. Työhyvinvoinnin kestäväksi edistämiseksi ei enää riitä yksilölähtöinen näkökulma tai toimenpiteiden käynnistäminen vasta sitten, kun työssä jaksamisen ongelmat jo ilmenevät. Muutoksen vaikutuksia työn mielekkyyteen voi tarkastella kohdehyvinvoinnin idean kautta. Sen mukaan työhyvinvointi kytkeytyy ensisijaisesti toiminnan yhteiseen kohteeseen ja tarkoitukseen. Työtä tehdään yhteisesti tietyn tuloksen saavuttamiseksi, ja työn yhteinen kohde luo motiivin koko toiminnalle. Onnistumisen kokemus tuloksen saavuttamisessa tuottaa yhteisölle työhyvinvointia, epäonnistuminen esimerkiksi erilaisten häiriöiden, hankaluuksien ja katkoksen seurauksena taas pahoinvointia ja kuormittumista. Sekä yksilön eli työntekijän että työyhteisön kohdehyvinvointi rakentuu siis jatkuvasti päivittäisessä työssä. (Lipponen 2011)

Tietyt työelämän nykypiirteet ovat henkisen hyvinvoinnin kannalta kuluttavia, epävarmuus työn pysyvyydestä, työn, työtehtävien muuttuminen, informaatiotulvan hallinta ja tietojen päivittäminen. Työ vaikuttaa henkiseen hyvinvointiin enemmän kuin aiemmin, mutta toisaalta myös henkinen hyvinvointi vaikuttaa työkykyyn enemmän kuin aiemmin, koska pelkällä rutiinisuurituksella ei enää pärjää. Keskimäärin työn myönteiset vaikutukset hyvinvointiin ovat kuitenkin huomattavasti suuremmat kuin sen kuormittavat vaikutukset (Schugk 2012.)

### 2.3 Työhyvinvoinnin portaavat – Maslow’n teorian mukaan

Työhyvinvoinnin portaavat-malli on sovellettu Maslow’n tarvehierarkian portaista, joka on väline työhyvinvoinnin jatkuvaan, kestävään kehittämiseen. Tässä mallissa on tarkoitus nousta porras portaalta samalla omaa itseä, ympäristöä ja organisaatiota arvioiden ja mahdollisuuksien mukaan kehittäen ja lopulta päästä ylimmälle portaalille – luovuuden lähteelle. (Rauramo 2004, 39 - 40.)



Kuva 4. Työhyvinvoinnin portaat (mukaillen Rauramo 2004, Seuri 2012)

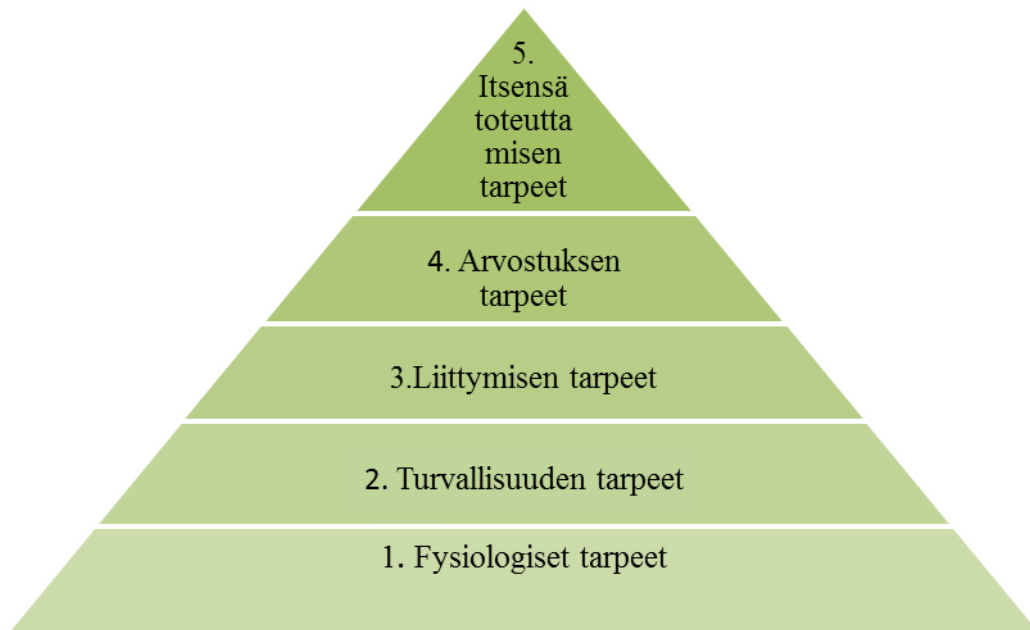
Perustana tässä mallissa ovat ihmisen perustarpeet: psyko-fysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve ja ylimpänä tavoitteena ja eettisenä ihanteena on itsensä toteuttamisen tarve, aidoin inhimillisen toiminnan voimnlähde. Työhyvinvoinnin ja yleisen hyvinvoinnin edellytyksenä on, että nämä tarpeet tyydyttyvät sekä työssä että elämässä. Myönteiset vaikutukset hyvinvoinnissa yleensä heijastuvat siten koko organisaatioon. Työntekijän hyvinvoinnin taustoja pohdittaessa pitäisikin painottaa juuri ihmisen kokonaisvaltaista psykofyysistä olemusta, jossa työ vaikuttaa vapaa-aikaan ja päinvastoin. Ihmisen voi pakottaa tekemään työtä, mutta ei tahtomaan sen tekemistä. Motivaatio on se käyttövoima, joka tekee työstä ilon. (Rauramo 2004, 39–40.)

Keskeisenä teoriana tässä työssä on Abraham Maslow'n tarvehierarkia, joka on varmasti yksi tunnetuimpia ja kiistellyimpiä motivaatioteorioita. Työn suppeudesta johtuen ei ollut mahdollista ottaa tarkasteluun muita työhyvinvoinnin teorioita.

Abraham Maslow oli psykologi ja behavioristi. Hän toi teoriansa julki 1954 ja kehitti sitä edelleen vuosina 1968, 1970 ja 1971 ilmestyneissä teoksissaan. (Nyyssönen 2003). Maslow'n mukaansa useimmat yksilöt tavoittelevat aina korkeampaa tarveta-soa. Ihmisellä on hänen mukaansa viidenlaisia tarpeita, jotka muodostavat hierarkisen

tason. Alimman tason tarve täytyy olla täytetty ennen kuin voidaan siirtyä seuraavalle tasolle. Tämä hierarkia on kuitenkin joustava ja ihmisen toiminnan nähdään usein motivoituneen monesta tarpeesta käsin. (Maslow'n tarvehierarkia.)

Maslow'n tarvehierarkia perustuu kahteen pääajatukseseen, joista ensimmäinen on halu tyydyttää tietyn tyyppiset erityistarpeet, jotka voidaan asettaa hierarkiseen järjestykseen seuraavalla tavalla:



Kuva 5. Maslow'n tarvehierarkia

Hyvinvoinnin taustoja pohdittaessa pitäisikin painottaa juuri ihmisen kokonaisvaltaista psykofyysistä olemusta, jossa työ vaikuttaa vapaa-aikaan ja päinvastoin. Abraham Maslow'n motivaatioteorian mukaan ihmisen tarpeet muodostavat hierarkian, jossa ylimpänä tavoitteena ja eettisenä ihanteena on itsensä toteuttamisen motiivi, aidoin ihmillisen toiminnan voimanlähde. Teorian mukaan korkeinta tarvehierarkian porrasta on mahdotonta saavuttaa, mikäli alemman tason tavoitteet eivät ensin toteudu. (Rauramo 2004, 39.) Maslow on kuitenkin tunnustanut, että tarpeiden järjestys ei välttämättä ole kaikilla ihmisillä sama. Tarvehierarkia on rakennettu yleistäen ihmisten tarpeiden järjestystä. Joillekin ihmisille voi siten olla tärkeämpää saavuttaa elämässään tunnustusta itselleen kuin kokea turvallisuuden tunnetta tai tyydyttää sosiaalisia tarpeita. (Pirinen 2011, 20.)

## 2.4 Työtyytyväisyys

Yksi vanhimmista ja eniten tutkituista myönteisistä työhyvinvoinnin kuvaajista on työtyytyväisyys, jolla yleisesti ottaen kuvataan sitä, missä määrin työntekijät pitävät (työtyytyväisyys) tai eivät pidä (työtytymättömyys) työstään. Työtyytyväisyystutkimuksen varhaisvaiheissa painotettiin yleisesti niin sanotusti tarpeiden tyydytyksen näkökulmaa, jonka mukaan työtyytyväisyyden syntyyn vaikuttaa se, missä määrin työ tyydyttää yksilön tarpeita. Tarpeiden tyydyttämiseen perustuvat lähestymistavat ovat kuitenkin väistyneet nykyisten kognitiivisiin (tiedollisiin) arviointiprosesseihin perustuvien näkökulmien tieltä. Nykyisin työtyytyväisyyden katsotaan olevan työhön kohdistuva myönteinen asenne, jossa tunneperäiset elementit korostuvat. Tämän näkemyksen mukaan yksilö ei tee työtä vain tyydyttääkseen tarpeitaan, vaan saavuttaakseen myös niitä tavoitteita, joita hän on itse työlleen asettanut. Työtyytyväisyyttä tutkitaan tavallisesti niin sanotusti yleisenä työtyytyväisyytenä, joka kuvastaa työntekijän kokonaisvaltaista tunnetta työstään. (Kinnunen ym. 2005, 59, 60.)

Työhyvinvointia lähestytään hyvin usein kielteisestä lähtökohdasta, mikä merkitsee sitä, että hyvinvoinnin sijaan pahoinvointi saa tarkastelussa keskeisen roolin. Työhyvinvointia on perinteisesti hahmotettu stressin ja uupumuksen näkökulmista. Tämän kielteisen lähtökohdan mukaan stressi- ja uupumusoireiden puuttuminen on tulkittu hyvinvoinniksi. Viime aikoina on kuitenkin voimistunut näkemys, jonka mukaan työhyvinvointi on muutakin kuin vain oireiden puuttumista. Vaikka työtyytyväisyyden tarkastelulla on jo pitkät perinteet, tutkijoilta on puuttunut muita myönteisiä käsitteitä, joilla kuvata ja selvittää työhyvinvointia. (Kinnunen ym. 2005, 13.)

## 2.5 Työhyvinvointisuunnitelma

Työhyvinvoinnin tulee sisältyä oleellisena osana organisaation strategiaan, sen yhtenä menestystekijänä. Tällöin työhyvinvointia tarkastellaan osana strategista toimintaa, suunnitelmallisena ja pitkäjänteisenä työnä. Työhyvinvointityö nähdään tulevaisuutta ennakoivana ja laaja-alaisena toimintana. Siihen voivat sisältyä muun muassa henkilöstön jaksaminen, osaaminen, resurssit, johtaminen, työolo- ja ympäristöasiat. Työturvallisuus ja riskienhallinta sekä työsuojelu yhdistetään työhyvinvointityössä yhdeksi kokonaisuudeksi. Lisäksi tiivis yhteisyö työterveyshuollon kanssa on avainasioita henkilöstön hyvinvointia edistettäessä. Edellä olevat asiat pyritään kytkemään osaksi organisaation toiminnan laatua ja tuloksellisuutta. Työhyvinvointisuunnitelma voi olla

tarkoitettu organisaatiossa työhyvinvoinnin kehittämiseksi käytävien keskustelujen pohjaksi. Se on väline työhyvinvoinnin kokonaisuuden tarkastelemiseksi ja sitä voidaan käyttää työhyvinvoinnin osa-alueiden kehittämistyössä. (Suonsivu 2011, 68.)

## 2.6 Työhyvinvointi Kelassa

Kelassa työyhteisön toimivuus kulkee käsi kädessä työntekijöiden hyvinvoinnin ja työkyvyn kanssa. Nämä molemmat muodostuvat eri tekijöistä, joita ovat muun muassa työolot ja terveydelliset tekijät, työyhteisö ja työilmapiiri sekä työntekijän omat voimavarat. Työmotivaatiota ja työhyvinvointia lisääviä keskeisiä elementtejä ovat työyhteisön ja työkyvyn ylläpitämisen lisäksi vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja työpaikan asioihin sekä vastuun saaminen ja uuden oppiminen. (Kela. Työterveyshuollon toimintasuunnitelma.)

Työyhteisön ja henkilöstön työhyvinvoinnin kehittäminen on Kelassa saanut nimen Taika-toiminta. Se on henkilöstöjohtamista ja työhyvinvoinnin huomioon ottamista kaikissa toimintatavoissa, työkäytännöissä ja tehtävissä. Taika-toiminta tukee henkilöstön työssä jaksamista ja työkyvyn säilymistä, henkilöstön toimintakykyä sekä parantaa työpaikan tuloksellisuutta. Esimerkkinä mainittakoon varhainen puuttuminen sellaisiin tekijöihin, jotka jatkuessaan voisivat vaikeuttaa työn tekemistä, esimerkiksi työssä, työympäristössä ja työntekijän terveydessä ja toimintakyvyssä esiintyvät ongelmat. (Kela. Työterveyshuollon toimintasuunnitelma.)

Taika-toiminnassa ovat mukana kaikki työpaikan toimijat, kuten henkilöstökoulutus, työterveyshuolto, Yt-organisaatio ja liikuntaseura. Jokaisessa Kelan tulosityksikössä on Taika-ryhmä, jonka tehtävänä on laatia Taika-suunnitelmat, siitä miten ja millaisiin asioihin työhyvinvoinnin kannalta tarvitaan kehittämistä. Suunnitelman pohjana käytetään barometritietoja, henkilöstökertomusta ja yksikön muita tietoja. Kelassa koetaan vuosittain koko henkilöstön tilaa kuvaava Taika-mittari, joka sisältää tietoa barometrista ja henkilöstökertomuksesta. Tulosityksikön Taika-ryhmä laatii vuosittain mittarin omasta yksiköstään. Mittari on työväline, jota Taika-ryhmä käyttää arvioidessaan yksikön työhyvinvoinnin tilaa ja kehittämistarpeita. Tietoja voidaan siten verrata myös koko Kelan mittaritietoihin. Taika-mittari ei kuitenkaan kerro työhyvinvoinnista yksilötasolla. (Kela. Työterveyshuollon toimintasuunnitelma.)

Kelassa on käytössä myös ikäohjelma Kela-työssä kaikenikäisenä. Tämän tarkoitus on lisätä myönteistä suhtautumista ikään liittyviin asioihin koko Kelassa. Tasapainoinen ikärakenne työyhteisössä on rikkaus. Hyvällä työpaikalla tunnistetaan työntekijöiden ikäsidonnaiset erityispiirteet ja osataan myös niitä hyödyntää. Ihanne tilanteessa työ järjestetään ja sovitaan yksilöllisesti työntekijöiden elämäntilanteiden ja voimavarojen mukaisesti työntekijän iästä riippumatta. Läpi työuran jatkuva työhyvinvoinnin edistäminen on avainasemassa myös silloin, kun halutaan kannustaa työntekijöitä jatamaan työntekoa eläkeikään asti ja vielä sen jälkeenkin. (Kela. Työterveyshuollon toimintasuunnitelma.)

Kelan työterveyshuollon toimintasuunnitelman mukaan Kelassa henkilöstön työhyvinvoinnin tukemiseen kuuluvat kattavat työterveyshuollon palvelut. Lisäksi työnantaja osallistuu myös suun terveydenhuollon eli hammashuollonkustannuksiin. Työsuojelun tavoitteena taas on taata toimihenkilöille turvalliset ja terveelliset työolot sekä tukea toimihenkilöiden työkyvyn ylläpitämistä. Ensisijaisesti työsuojelu Kelassa on ennaltaehkäisevää toimintaa, joka liittyy luontaisesti jokapäiväiseen toimintaan. (Kela. Työsuojelun toimintaohjelma.)

Kelan henkilöstölle on myös tehty Minä työhyvinvoinnintekijänä -verkkokurssi. Sen tavoitteena on ollut lisätä henkilöstön työhyvinvointitietoutta ja edistää työhyvinvointiasioista keskustelua työpaikoilla. Verkkokurssissa on 4 osaa: Perusasiat kuntoon, Työyhteisötaidot, Mielekäs työ ja Kela-työssä kaikenikäisenä. (Loppuraportti 2011.)

### 3 KELAN STRATEGIA MUUTOKSEN POHJANA

Kelan johtoryhmä perusti 1.3.2006 pääjohtajan johdolla toimivan työryhmän laatimaan Kelalle palvelustrategian ja tietojenkäsittelytoimintastrategian vuosiksi 2007 – 2010. Kelan hallituksen linjauspäätöksen jälkeen palvelutoiminnan kehittämisohjelmaa on viety monin tavoin eteenpäin. Yhtenäinen palvelumalli on luotu. Asiakkuuksia on ryhmitelty ja sen perusteella palvelua tarjotaan asiakkaiden erilaiset elämäntilanteet huomioiden. Asiakkaat ohjataan käyttämään sekä heille että Kelalle sopivinta palvelukanavaa. Palvelukanavien asiointimääriä ja niiden muutoksia on seurattu tiiviisti. (Kelan hallituksen kokouksen pöytäkirja 4/2008.)

Palveluverkkotyöryhmä käynnisti syksyllä 2007 selvityksen Kelan palveluverkon tarkempaa määrittelyä varten. Selvitys tehtiin etukäteen määritellyn vakuutusalueittain

yhtenäisen kriteeristön pohjalta. Kriteeristöllä arvioidaan asiakkaiden palvelutarpeiden määrää, Kelan oman toimiston ylläpidon tarkoituksenmukaisuutta, toimistoverkon tiheyttä sekä mahdollisuutta tarjota tarvittavat palvelut supistetulla aukioloajalla, ajanvarauksella tai yhteispalveluna muiden toimijoiden kanssa. Osana tarkastelua on ollut myös toimiston henkilökunnan määrä, odotettavissa olevat eläköitymiset ja muut henkilöstömuutokset sekä mahdollisuudet sijoittaa toimiston toimihenkilöt muihin Kelan toimistoihin. Tarkastelussa on huomioitu myös paikkakunnan muut palvelurakenteen muutokset. (Kelan hallituksen kokouksen pöytäkirja 4/2008.)

Työryhmä keräsi vakuutuspiirikohtaiset tiedot fyysisestä palveluverkosta eli toimistoista, sivuvastaanotoista ja yhteispalvelusta. Tässä yhteydessä aluejohtajat ja vakuutuspiirien johtajat esittivät näkemyksensä paikkakunta- ja vakuutuspiirikohtaisesta palveluntarjonnasta ja siihen liittyvistä muutostarpeista. Muutoksia esitettiin kaikkiaan noin 40 prosentille Kelan toimistoista valtakunnallisesti.

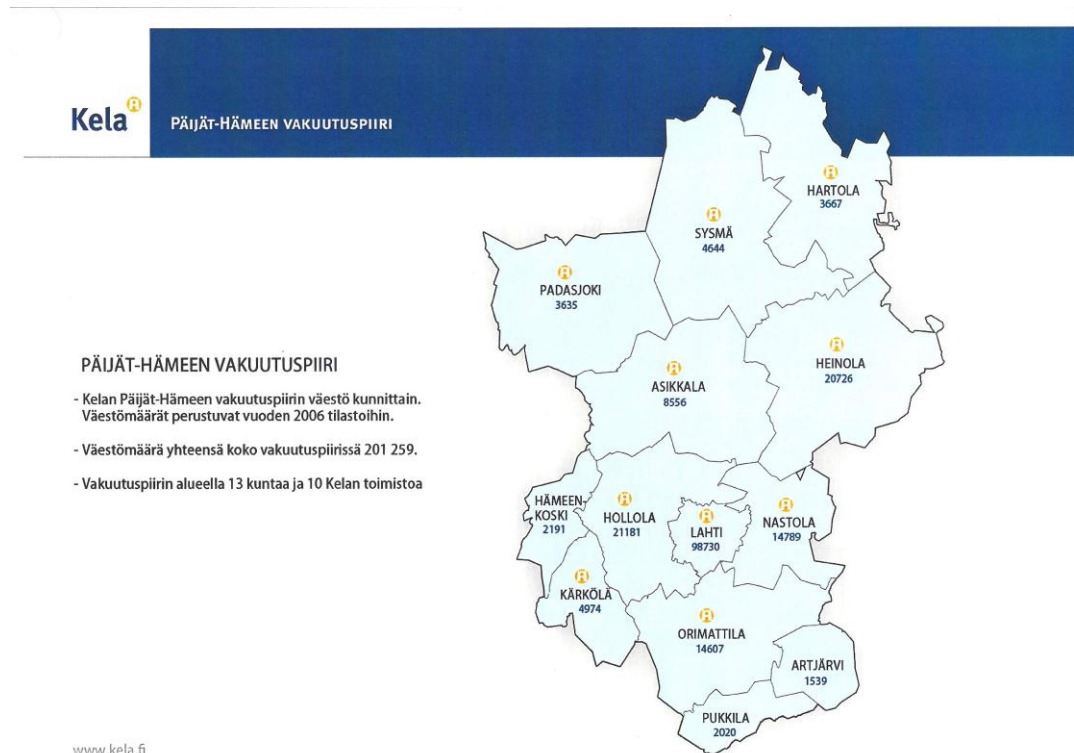
Palveluverkon asiakaslähtöinen tarkasteluprosessi lähtee asiakaskäyttämisen muutoksesta. Kelan asiakkaiden asiointitavat ovat muuttuneet. Toimistoverkkoasioinnit ovat vähentyneet koko maassa noin 33 % syksystä 2006 syksyyn 2010 verrattuna. Verkkopalveluasioinnit kasvoivat 4,8 miljoonasta 6,5 miljoonaan vuosina 2009–2010. Vuonna 2010 asiakkaat hakivat tietoja ja palveluita Kelan internetsivuilta lähes 14 miljoonaa kertaa ja asioivat Yhteyskeskuksen puhelinpalvelussa noin 1,9 miljoonaa kertaa. Sairaanhoidon atk-järjestelmiin perustuva suorakorvausprosentti oli vuonna 2010 noin 60 %. Asioinnit ovat siis ohjautuneet asiakkaan palvelutarpeen parhaiten täyttäviin palvelukanaviin. (Kelan hallituksen kokouksen pöytäkirja 2/2011.)

### 3.1 Päijät-Hämeen vakuutuspiiri

Päijät-Hämeen vakuutuspiiri aloitti toimintansa 1.1.2007, kun Heinolan ja Salpausselän vakuutuspiirit yhdistyivät. Uuteen vakuutuspiiriin kuuluvat siten Heinolan ja Salpausselän kunnat mukaillen Päijät-Hämeen sairaanhoitopiiriä – ja maakuntaa, Pukkilaa lukuun ottamatta.

Heinolan vakuutuspiiriin kuului viisi toimistoa, Heinola, Asikkala, Hartola Padasjoki ja Sysmä. Salpausselän vakuutuspiiriin kuului myös viisi toimistoa, Lahti, Hollola, Nastola, Kärkölä ja Orimattila.

Kelan strategiapohja ja tulokortti ovat olleet pohjana alueiden ja vakuutuspiirien suunnitelmille. Yhdistämisen tavoitteena oli parantaa asiakaspalvelua, tehostaa sisäistä toimintaa, varautua lähivuosien palveluverkkomuutoksiin, hyödyntää laajemmin erityisosaamista sekä tarjota henkilöstölle uusia mahdollisuuksia isommassa vakuutuspiirissä. Yhdistymisellä on tavoiteltu myös väestön toimeentulon turvaamista, terveyden edistämistä ja itsenäisen selviytymisen tukemista. Yhdistämisellä ei ole todettu olleen vaikutusta heti aluksi toimipisteiden eikä henkilöstön määrään. Yhdistämisellä oli vaikutusta toimihenkilöiden toimenkuviin, työtehtäviin, toimintamalleihin ja työn ohjaukseen ja johtamiseen. ( Hongel 2006.)



Kuva 5. Päijät-Hämeen vakuutuspiiri

### 3.2 Muutokset Päijät-Hämeen vakuutuspiirissä

Vakuutuspiirin omien toimistojen määrä on ollut suuri vakuutuspiirin väestöpohja ja asiakasvirrat huomioon ottaen. Kelan strategian mukaisesti vakuutuspiiri on ollut aktiivisesti mukana julkishallinnon yhteispalveluiden kehittämisessä ja laajentamisessa. Kelassa tarkastellaan toimistoja asiakasmäärien, toimistoverkon tiheyden ja yhteispalvelun mahdollisuuksien perusteella. Painavin syy toimiston sulkemiseen on vähäinen



asiakasmäärä. Toimistojen sulkemiset eivät ole aiheuttaneet irtisanomisia. (Tulosraportti 2009.)

Kelan strategiaperustaa ohjaavat toiminta-ajatus, strateginen tahtotila (visio), arvot ja strategia. Strategiset linjaukset perustuvat asiakkaiden ja yhteiskunnan tarpeisiin ja odotuksiin. Kelan toimintaa kehitetään ja arvioidaan entistä vahvemmin asiakkaan näkökulmasta.

Monikanavaisen palvelun kehittyessä Kela korvaa toimistoverkon muutokset muilla palvelukanavilla ja asiointitavoilla:

- verkkopalvelu
- puhelinpalvelu
- toimistopalvelu
- suorakorvaus
- postiasiointi
- yhteispalvelu

Kela kantaa jatkossakin yhteiskunnallisen vastuun maan kattavan palveluverkon avulla. Palveluverkko pitää sisällään kaikki palvelukanavat ja on siis laajempi käsite kuin toimistoverkko. (Suunnitteluseminaari 2007.)

### 3.3 Lakkautuksen määrittely

Etelä-Suomen alueen aluejohtaja Hongel esitteli johtoryhmässä esillä olleen linjauksen, siitä mikä on toimiston lakkautus tai siihen verrattava tilanne:

1. Toimisto lakkaa ilman korvaavaa fyysistä vaihtoehtoa = lakkautus
2. Toimisto lakkaa ja perustetaan yhteispalvelupiste tai liitytään olemassa olevaan yhteispalveluun, jossa Kela on toimeksiantajana = on lakkautus
3. Toimisto muunnetaan yhteispalvelupisteeksi ja jatkaa myös Kelan toimistona (Kela toimeksisaajana) = ei ole lakkautus
4. Toimisto siirtyy toisiin tiloihin palveluyhteistyöksi = ei ole lakkautus
5. Toimistossa aloitetaan palveluyhteistyö = ei ole lakkautus

6. Toimisto muutetaan ratkaisuyksiköksi = ei ole lakkautus (edellytys, että yksiköissä on voitava asioida ajanvarauksella)
7. Toimisto muutetaan asiakaspalveluyksiköksi = ei ole lakkautus
8. Kahden yksikön yhdistäminen = on lakkautus (Esujoryn kokouksen pöytäkirja 2009)

### 3.4 Toimistojen lakkauttaminen

Kelan toimistoverkkoon kuului vielä 2000-luvun alussa 263 toimistoa. Toimistoverkon muutossuunnitelmaa edelsi Kelassa perusteellinen kartoitus, jossa toimistoverkkoa tarkasteltiin kokonaisuutena usein eri kriteerein. Toimistojen tarpeellisuutta arvioitiin muun muassa alueen arvioidun palvelutarpeen kannalta sekä toimistoverkon tiheyden, toimistojen käyttöasteen ja sijainnin mukaan. Toimiston tarpeellisuus oli vaa-kalaudalla, jos asiakaskäyntejä oli ollut vähän tai suhteellisen lähellä sijaitsi toinen Kelan toimisto. Toimiston sulkemista puolsi myös se, jos paikkakunnalla oli aito mahdollisuus yhteispalveluun. Etelä-Suomen alueelta päätettiin lakkauttaa kaikkiaan 12 toimistoa, joista kuusi sijaitsi Päijät-Hämeen vakuutuspiirin alueella. Seuraavissa alaluvuissa on esitelty tarkemmin toimistokohtainen lakkauttamisten perusteet. (Kelan tiedote toimistoverkon muutoksista 2008–2011.)

#### 3.4.1 Hartolan toimisto

Kelan hallituksen päätöksen mukaisesti Päijät-Hämeen vakuutuspiirissä ensimmäiseksi lakkautettiin Hartolan toimisto, joka siirtyi 1.7.2008 lukien kunnan toimiston yhteyteen kunnalta vuokrattuun huoneistoon. Hartolaan perustettiin syksyllä 2008 julkishallinnon yhteispalvelupiste. Yhteispalveluneuvotteluissa sovittiin, että Kela liittyy yhteispalveluun toimeksiantajana. Lisäksi Hartolan toimiston kahden toimihenkilön kanssa sovittiin, että he siirtyvät toimiston lakatessa Sysmän toimistoon. Alkuvuodesta 2009 Kelan hallitus teki päätöksen yhteispalveluun siirtymisestä Padasjoen kunnan kanssa sekä samalla aloitettiin tunnustelut yhteispalvelusta Nastolan kunnan kanssa sekä yhteispalvelusta tai palveluyhteistyöstä Hollolan kunnan kanssa. (Kelan hallituksen kokouspöytäkirja 4/2008 ja tulosraportit P-H vakuutuspiiri 2007–2009.)

### 3.4.2 Nastolan toimisto

Nastolan toimisto siirtyi 1.2.2009 lukien kunnalta vuokrattuun tilaan jota hoiti yksi Kelan toimihenkilö. Nastolan toimiston kahdelle muulle toimihenkilölle osoitettiin paikat Lahden ja Hollolan toimistosta. 1.1.2010 Nastolan toimisto lakkautettiin, jolloin perustettiin yhteispalvelupiste Nastolan kunnan kanssa, Kelan toimiessa toimeksiantajana kunnan toimiessa yhteispalvelun omistajana. (Kelan hallituksen kokous pöytäkirja 10/2009 ja tulosraportit 2007–2011.)

### 3.4.3 Sysmän toimisto

Sysmän toimisto oli asiakasmäärältään pieni maaseututoimisto. Lähimmät Kelan toimistot sijaitsevat Asikkalan Vääksyssä 45 km:n ja Heinolassa 49 km:n etäisyydellä. Sysmän toimisto lakkautettiin 1.5.2010 ja yhteispalvelu perustettiin kunnanviraston yhteyteen. Sysmän toimistossa työskenteli neljä toimihenkilöä joille on voitu tarjota ratkaisutyötä muussa vakuutuspiirin yksikössä taikka etätyötä. (Kelan hallituksen kokous pöytäkirja 10/2009.)

### 3.4.4 Kärkölä ja Padasjoki

Alkuvuodesta 2009 Kelan hallitus teki päätöksen yhteispalveluun siirtymisestä Padasjoen kunnan kanssa. 1.1.2010 lakkautettiin Kelan toimistot Kärkölässä ja Padasjoella sekä 1.5.2010 lukien toimistoiden asiakaspalvelu korvattiin yhteispalveluilla kunta toimeksisaajana. (Etelä-Suomen vakuutusalueen suunnitteluseminaarin muistio 2009.)

### 3.4.5 Hollolan toimisto

Kelan asiakaspalvelu Hollolan toimistosta siirtyi kokonaisuudessaan 1.1.2010 lukien Hollolan kunnan virastotalossa toimivaan yhteispalveluun, jossa Kelan oma toimihenkilö palveli asiakkaita päivittäin eli kyseessä oli palveluyhteistyö. Hollolaan jäi tässä vaiheessa etuusratkaisutoimintaa sekä vakuutuspiirin posti- ja skannausyksikkö. (Päijät-Hämeen vakuutuspiiri johtoryhmän pöytäkirja 01/2011.)

Lisäksi kunnan kanssa solmittiin samasta ajankohdasta lukien yhteispalvelusopimus. Kelan toimihenkilön poissa ollessa (esim. ruokatunti) kunnan palvelusihteerit hoitivat Kelan avustavia asiakaspalvelutehtäviä. Lähin iso toimisto on noin seitsemän kilometrin päässä Lahdessa. Hollolan toimisto lakkautettiin kokonaisuudessaan 31.5.2011 ja

toimistossa olleet viisi vakinaista toimihenkilöä sijoittuivat YT-neuvottelujen tuloksesta vakuutuspiirissä Lahden ja Orimattilan toimistoihin. Hollolan palveluyhteistyö korvautui kokonaisuudessaan yhteispalvelulla 1.9.2011, jolloin Kelan toimihenkilö siirtyi Lahden toimistoon ja toimisto lakkautettiin. (Päijät-Hämeen vakuutuspiiri johtoryhmän pöytäkirja 01/2011.)

### 3.5 Yhteispalvelu

Hallinto- ja kuntaministeri Kivinin asettamispäätös 12.10.2007, antoi sysäyksen selvittää koko Suomea koskettavaa yhteispalveluhanketta. Hallitusohjelman tavoitteena on ollut kehittää yhteispalvelua, sähköistä asiointia ja puhelinpalveluja koko maassa, myös kunta- ja palvelurakennehanke on puitelain mukaan samansisältöinen. Kuntaliiton hallituksen aloite 20.9.2007 selvittää eräiden valtion paikallispalveluiden siirtämistä kuntien hoidettavaksi täyttä korvausta vastaan. (Kela yhteispalvelua kehittämässä.)

Valtionvarainministeriön johdolla on ollut menossa yhteispalvelun laajentamishanke 2008–2010. Hankkeen myötä on kuntien aktiivisuus julkisen hallinnon yhteisten palveluiden kehittämiseen lisääntynyt joko varsinaisen yhteispalvelun perustamiseksi tai palveluyhteistyöhön siirtymiseksi. Kunnat ovat olleet aikaisempaa halukkaampia toimimaan toimeksisaajina eli yhteispalveluiden omistajan roolissa. Tämä on luonut uusia mahdollisuuksia Kelalle erityisesti haja-asutusalueilla henkilökohtaisen asiakaspalvelun hoitamiseen muuten kuin oman toimiston avulla. Yhteispalveluun siirtymisen avulla voidaan säästää tila- ym. kuluissa ja keskittää Kelan henkilöstöresursseja etuustyöhön kasvavien hakemuskäytöiden käsittelemiseksi. (Kelan hallituksen kokouspöytäkirja 10/2009.) Näillä järjestelyillä on voitu laajentaa olemassa olevien yhteispalvelupisteiden palveluvalikoimaa sekä laajentaa yhteispalvelun menettelytapoja ja luoda sen käyttöön uusia työvälineitä. (Kela yhteispalvelua kehittämässä.)

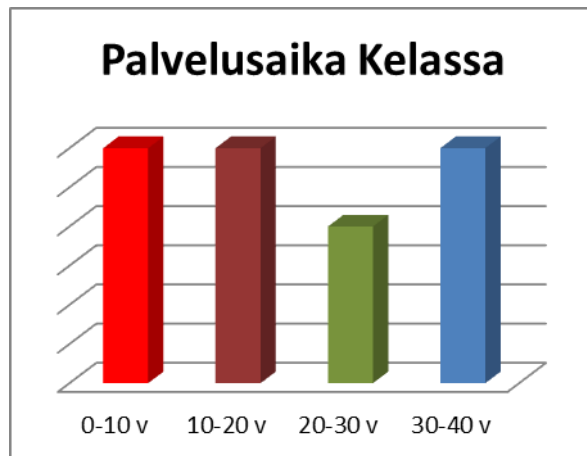
Yhteispalvelun perustamiseen on vaikuttanut myös huoltosuhteen heikentyminen mikä edellyttää julkisen sektorin tuottavuuden parantamista. Maan sisäinen muuttoliike kasvattaa alueellisia eroja, pitkät välimatkat aiheuttavat eroja palvelujen saatavuuteen ja palvelutasoihin.

## 4 TYÖHYVINVOINTIKYSELYN TULOKSET

Kyselyitä lähetettiin 18 toimihenkilölle ja vastauksia palautui tutkijalle 11 kappaletta eli 61 % kokonaisotannasta. Vastaajista jokainen oli työskennellyt lakkautetussa toimistossa. Kyselytutkimuksen tuloksia tarkastellaan työhyvinvoinnin portaiden eli Maslow'n tarvehierarkian näkökulmasta, joka on ollut työn keskeinen teoria. Tämän teorian käyttö tukee tulosten analysointia yksilötasolla. Kyselylomake testattiin ennen varsinaista jakoa kolmella toimihenkilöllä, jotta kysymysten asettelu voitiin täsmentää ja tehdä tarvittavat korjaukset. Vastaajille painotettiin vapaaehtoisuutta ja he saivat tietää, että heidän henkilöllisyytensä ei selviä tutkimustulosten esittelyssä. Tutkimuskysely on esitelty tutkielman liitteenä 1. Vastaajien anonymiteetin takaamiseksi vastauksia ei ole taulukoitu erikseen. Useimmista vastauksista on löydetty yhtäläisiä piirteitä, jotka on kursivilla kirjoitettu auki.

### 4.1 Taustakysymysten tulokset

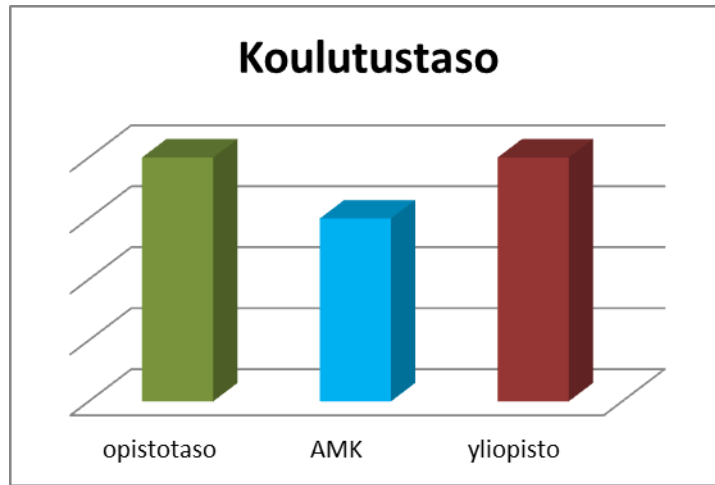
Taustakysymyksillä kartoitettiin vastaajien ikäjakaumaa, koulutustasoa ja työkokemusta Kelassa. Alla olevasta kuvasta 6. voimme päätellä, että muutoksen kohteena olevien työntekijöiden palvelusvuosien ikäjakauma on varsin tasainen.



Kuva 6. Palvelusaika

Koulutustasoa kuvaavasta kuva 7. nähdään, että vastaajista yli puolella on joko opistotason tutkinto tai ammattikorkeakoulututkinto. Hieman vajaalla puolella on yliopisto-

tason tutkinto. Tutkinnoilla ei vastausten perusteella ollut vaikutusta vastaajan työtehtävien muodostumiseen muutosten aikana eikä välittömästi sen jälkeen.



Kuva 7. Koulutustaso

Vastaajia pyydettiin kuvailemaan lyhyesti organisaatiouudistuksen tapahtumia omalta osalta. Kuinka aikaisessa vaiheessa vastaaja sai tietoa tulevasta muutoksesta, miten esimiehet tiedottivat asiasta ja miten päätös koettiin lähimpien työtovereiden kanssa.

Useasta vastauksesta tuli ilmi, että tieto itseä ja omaa työtehtävää koskevasta muutoksesta tuli eteen aivan yllättäen. Toisille muutoksesta tiedotettiin hyvissä ajoin, mutta muutoksen toteutuksen aikataulu muuttui moneen kertaan. Muuttunut aikataulu koettiin työhyvinvoinnin kannalta stressaavaksi. Monelle aiheutti myös ihmetystä toimivan yksikön ja hyvän työyhteisön lakkauttamisen tarve mistä ei koettu saadun riittävästi tietoa ylemmältä tasolta, viestintä ontui ja huhut lisääntyivät ja epätietoisuus kasvoi. Yt-neuvottelut käytiin niin muutoksen kohteena olevien yksiköiden kuin myös yksilöllisesti jokaisen muutoksen kohteena olevan toimihenkilön kanssa.

Viimeisenä taustakysymyksenä haluttiin selvittää, miten vastaajan oma mielipide otettiin huomioon uudistuksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Saaduista vastauksista on tulkittavissa, että muutoksista oli jo päätetty ylemmällä taholla aikaisemmin ennen kuin niistä tiedotettiin vakuutuspiiritasolla, eikä näin ollen toimihenkilön mielipiteellä ollut vaikutusta suuren organisaation organisaatiomuutokseen.

## 4.2 Psykofysiologiset tarpeet

Tässä kysymyksen kohdassa vastaajia pyydettiin arvioimaan psyko-fysiologisten tarveosa-alueiden muuttumista työyksikön vaihdoksen takia. Vastaajan tuli arvioida työterveyden kehitystä, ravinnon merkitystä, palautumista töistä, liikunnan harrastamismahdollisuuksia ja vapaa-ajan muutosta.

Esiin nousi työyksikön muutoksien vaikutus työterveyttä heikentävästi. Muutoksia tuli eteen nopealla tahdilla. Osalla vastaajista oli vastuulla kaksi uutta sisällöltään osin tuntematonta Kela- etuutta ilman, että edellistä elämää oli ehtinyt lainkaan nollata. Palautuminen tällaisesta kuormituksesta tapahtui vasta viikonlopun aikana. Myös ison yksikön laitosmaisuuksien ja häly saivat negatiivista palautetta. Tämän koettiin vaikuttavan heikentävästi työkykyyn.

Suurimmalla osalla vastaajista työmatka piteni ja siten myös työpäivän pituus. Pidentynyt työmatka ja siihen käytettävä aika koettiin rasittavaksi ja väsyttäväksi, jolloin työstä palautuminen on hidastunut ja kestänyt pidempään. Pidentynyt työmatka merkitsi osalle myös hyötyliikunnan vähenemistä ja jopa kokonaan poisjäämistä, koska esimerkiksi työmatkan suorittaminen pyörällä on vaihtunut autossa istumiseen. Merkittäväksi havainnoksi esiin nousi vapaa-ajan ja perheelle jäävän ajan väheneminen. Työmatkoihin käytetään suhteessa enemmän aikaa kuin ennen, jolloin ei ole mahdollisuuksia osallistua liikuntaharrastuksiin työajan jälkeen. Lisäksi omien asioiden hoitaminen kotipaikkakunnalla koettiin haastavaksi, koska työpaikka siirtyi kymmenien kilometrien päähän. Pienten lasten hoitojärjestelyt olivat vaikeutuneet pidentyneiden työpäivien takia. Fyysinen toimintakyky koettiin erittäin merkittäväksi työssäjaksamisen kannalta. Useat vastaajista kokivat olleensa paremmassa fyysisessä kunnossa ennen työpisteen muuttumista kauemmaksi. Vastaajat eivät kokeneet merkittävää muutosta työpaikkaruokailuissa. Vastaajat kirjoittivat:

*”Työmatkoihin hukkaantuva aika väsyttää ja rasittaa (aika jolloin aamusta ja illasta on pimeää kotoa lähteissä/kotiin päästyä, on todella monta kuukautta vuodesta), työmatkaliikunta jäänyt kokonaan pois pidentyneen työmatkan takia ja muuttui autossa istumiseksi”.*

*”Pidentyneet työmatkat yhtenä syynä muun jaksamisen puutteen lisäksi aiheuttanut sen, että harrastukset ovat jääneet.”*

*”Palautuminen työstä tapahtuu osittain vasta viikonloppuna.”*

*”Pienet lapset ja pidentyneet työpäivät eivät ole helposti soviteltavissa yhteen”*

Suurin osa vastaajista toivoi mahdollisuutta etätyöntekemiseen lähempänä kotia. Lisäksi koettiin merkittäväksi joustava työaika, joka mahdollistaa esimerkiksi omien asioiden hoitamisen kotipaikkakunnalla. Liikunnan mahdollisuudet koettiin heikoiksi ja toivottiin, että varsinkin Lahdessa järjestettäisiin enemmän tyhy-liikuntaa, niin että pitkänmatkalaisetkin voisivat osallistua siihen. Pienemmissä toimistoissa oli useita liikunnallisia virkistyspäiviä ja osassa toimistoissa järjestettiin yhteinen liikuntatuokio työpäivän päätteeksi läheisessä liikuntakeskuksessa.

Suuren ja pienen työyksiön välisistä eroista nousi muutamalla vastaajalla positiivisena esiin työaikalukumat, jotka ovat nyt paremmin sovittavissa. Lomien järjestely onnistuu myös paremmin suuremmassa työyksikössä kuin pienessä. Pienessä yksikössä joutui muuttamaan jo sovittuja työjärjestelyjä paljon enemmän sekä työntekijä joutui joustamaan kohtuuttoman paljon yllättävien poissaolotilanteiden takia. Toisaalta tähänkin löytyi myös negatiivinen näkökulma, kimppakyydeillä kulkevat kokivat liukumien käytön hyvin rajalliseksi, koska yhteinen aikataulu piti sovittaa työaikaan sekä omiin menoihin. Vastaajat kirjoittivat:

*”Liukumat ja lomat paremmin sovittavissa”*

*”Liukumien käyttö rajallista”*

Tässä kysymyksessä pyydettiin myös vastaajaa arvioimaan työkykyään aikaisemmassa työtehtävässään ennen muutosta ja nykyisessä työtehtävässä muutoksen jälkeen. Työkykyä heikensi vastaajien mukaan epävarmuus ja epäselvyys siitä, mitä ja milloin tapahtuu. Ilmoitettujen muutosten aikataulu muuttui osalla usean kertaan. Suurin osa vastaajista koki työkykynsä paremmaksi aikaisemmassa työtehtävässä kuin nykyisessä. (kuva 8). Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että vastaajien työkyky on muutoksen jälkeen nykyisessä työtehtävässä hyvä.





Kuva 8. Arvio työkyvystä

#### 4.3 Turvallisuuden tarve

Tässä kysymyksessä vastaajia pyydettiin arvioimaan, miten turvallisuuden tarpeen osa-alueet ovat muuttuneet, sisältäen työyhteisö, työolot, työturvallisuus, ergonomia, työjärjestelyt, palkkaus ja työn pysyvyys.

Työyhteisö kasvoi vastaajilla suuremmaksi, laitosmaiseksi, jolloin sosiaaliset suhteet lisääntyivät ja muuttuivat pintapuolisiksi, enää ei olla niin tiiviissä kanssakäymisessä työkaverin kanssa kuin aikaisemmin. Pienemmässä yksikössä koettiin, että siellä tuli paremmin huomioduksi persoonana, kuin nyt suuressa yksikössä, jossa yksilön mielipiteet ja näkemykset hukkuvat massaan. Suurempi työyhteisö koettiin kuitenkin turvalliseksi ja monet työnjohdolliset asiat olivat nyt selkeämpiä. Työoloissa koettiin olevan puutteita verrattuna entiseen muun muassa työpisteiden sisätilalämpötilat heittelevät vuodenaikojen mukaan rajusti, ilmanlaatuongelmat nousivat esiin nykyisessä työyksikössä ja näiden lisäksi osalla vastaajista uuden työpisteen ergonomia-asiat olivat aluksi rempallaan. Osa koki myös olonsa turvattomaksi, koska kaikki oli uutta, työympäristö, työkaverit ja esimies. Palkkaus koettiin jälkeen jääneeksi, syynä pidettiin muun muassa sitä että työmatkakustannusten kasvaessa suhteessa käteen jäävään palkkaan oli käytettävissä vähemmän rahaa. Työn pysyvyys koettiin erittäin positiivisena, vaikka muutoksia tuli, ne eivät johtaneet irtisanomisiin:

*”Entinen toimisto oli viihtyisämpi ja teknisesti uudenaikaisempi suhteessa nykyiseen, jossa sisäilmaongelmia.”*

*”Rahallisesti pelkkää miinusta matkakulut ja kuluva aika huomioiden.”*

*”Vertaistuki vähäistä, kun työskentelee entisessä tehtävässä ja nykyisessä tehtävässä fyysisesti erossa muista.”*

*”Istutaan nyt vain omissa kopeissa, entereitä paukuttaen”*

*”Työyhteisö laaja, joka turvatekijänä hyvä”*

*”Työn pysyvyys”*

#### 4.4 Liittymisen tarve

Tässä kysymyksessä vastaajaa pyydettiin arvioimaan miten liittymisen tarveosa-alueet ovat muuttuneet, sisältäen, ryhmät, tiimit, johtaminen, esimiestyö organisaation mehenki.

ME-hengen koettiin puuttuvan, koska ryhmiä, esimiehiä ja tekijöitä oli isossa yksikössä paljon enemmän. Sekavuus työjärjestelyissä oli aiheuttanut hämmennystä. Moni asia koettiin hoituvan usean mutkan kautta, kun ennen lähestyminen oli suorempaa. Johdon ja esimiesten mielipiteillä koetaan olevan enemmän merkitystä kuin työntekijän. Iso laitospäinen yksikkö, jossa kaikki työntekijät istuvat omissa työhuoneissaan tekemässä työtä, jolloin kanssakäymistä ei juuri ole päivän aikana, oman ryhmän jäsenetkin käyvät ertiaikaan syömässä ja kahvilla. Pienempien toimistojen vahvuutena nykyiseen verrattuna koettiin hyvä mehenki ja toisten tukeminen jokapäiväisessä työskentelyssä. Esimiestyön merkitys korostui muutostilanteessa ja toimihenkilöiden sopeuttamisessa uuteen toimintaympäristöön:

*”Mehenkeä ei juuri ole, lähes jokainen ajattelee vain omia ”entteireitään” eikä seuraavaa tekijää.”*

*”Yhteistyö ratkaisijoiden ja asiakaspalvelun kanssa ontuu, eriytetty liikaa.”*

*”Sekavuus työjärjestelyissä, suuri yhteisö, ei yhteistä aikaa edes ruokatauoilla työkavereiden kanssa.”*

*”Muuttui epävarmemmaksi, koska ei tiennyt miten uuden työkaverit suhtautuvat ja mitkä ovat uuden esimiehen toimintatavat.”*

Jotain positiivistakin löytyi:

*”Oma tiimi lähellä, mutta odotan etätöön mahdollisuutta.”*

*”Kaikki osa-alueet positiivisempaan suuntaan.”*

*”Organisaation me-henki on hyvä, vaikka asiakaspalvelu ja ratkaisutoiminta ovatkin liikaa eriytetty toisistaan.”*

#### 4.5 Arvostuksen tarve

Tässä kysymyksessä vastaajaa pyydettiin arvioimaan, miten arvostuksen tarveosa-alue on muuttunut, sisältäen kehityskeskustelut, työlle asetetut tavoitteet, mittaaminen, palkitseminen, ja palautejärjestelmät.

Muutoksella koettiin olleen vähemmän vaikutusta arvostuksen tarveosa-alueeseen kuin muissa osa-alueissa. Kehityskeskustelut koettiin suurimmalta osin hyödyllisiksi, koska sai antaa palautetta ja sai itse myös palautetta. Esimieheltä saatu positiivinen palaute tehdystä työstä motivoi työnteossa. Mutta muutoin palautteen saaminen varsinkin henkilökohtaisella tasolla koettiin vähäiseksi, jollei täysin olemattomaksi. Omat työtehtävät ja työlle annetut tavoitteet tunnettiin pääsääntöisesti hyvin. Palkitsemisessa ja palautekeskusteluissa olisi toivomisen varaa, niitä ei koettu saatavan riittävästi:

*”Arvostus muuttui positiivisemmaksi, koska oli tietyt tavoitteet ja itse sai antaa palautetta ja sai vaikuttaa asioihin mm. kehityskeskusteluissa. Esimiehen antama palaute motivoi työnteossa.”*

*”Tunnen hyvin työlleni asetetut tavoitteet, tiedän mitä minun kuuluu kulloinkin tehdä.”*

*”Palkitseminen ja palaute nollassa.”*

*”Kehityskeskusteluissa käydyt tulevaisuuden tehtävän kuvat eivät toteudu käytännössä.”*

#### 4.6 Itsensä toteuttamisen tarve

Tässä kysymyksessä vastaajaa pyydettiin arvioimaan, miten itsensä toteuttamisen tarveosa-alue on muuttunut, sisältäen oppiva-organisaatio, oppimisen tukeminen ja kannustaminen, mahdollisuutesi kehittää itseäsi haasteellisempiin tehtäviin ja elinikäiseen oppimiseen.

Tämä osa-alue koettiin pääsääntöisesti positiiviseksi, osalla työtehtävät muuttuivat kokonaan ja sitä kautta tuli uuden opettelu eteen, haasteet koettiin hyväksi. Työ koettiin itsenäisemmäksi. Mutta etuuskoulutuksiin pääseminen koettiin vaikeaksi, sinne pääsevät vain harvat ja valitut, jotka kouluttavat sitten muut. Koulutuksia koettiin olevan myös liian vähän, eikä aikaa aamupalavereille tuntunut olevan. Osa ei kokenut lainkaan itsensä toteuttamista.

*”Minulle on annettu kaiken aikaa mahdollisuus ottaa vastaan haasteellisia tehtäviä.”*

*”Itsensä toteuttaminen muuttui koska itselle tuli enemmän vastuuta opiskella uusia asioita ja omaksua opitut asiat. Työkavereilta saa apua ja tukea aina kun sitä tarvitsee.”*

*”Koulutuksia ei nykyään enää ole lainkaan, siis oikeita koulutuksia.”*

#### 4.7 Muut tulokset

Kyselyn kahdessa viimeisessä kysymyksessä vastaajilta kysyttiin, mihin olet muutosten yhteydessä eniten pettynyt ja mistä arvelet sen johtuvan? Samoin kysyttiin mihin olet muutosten yhteydessä tyytyväinen, iloinen ja kiitollinen ja mistä katsot sen johtuvan?

Eniten pettymystä vastaajissa aiheutti tiedottamisen laatu, usein jäi tunne tyhjään päälle jäämisestä. Tieto tulevasta muutoksesta muuttui usein ja se koettiin ristiriitaiseksi. Pettymystä aiheutti myös se, että työpisteen ja työtehtävän siirtämisessä ei kiinnitetty huomiota tai otettu huomioon työntekijän yksilöllisiä tarpeita kuten esimerkiksi perhetilannetta. Niin sanotut pakkosiirrot työnperässä koettiin, siten etteivät ne ole nykyäikaa, koska tietotekniikka mahdollistaa työntekemisen myös muualla kuin missä oma

etuusryhmä fyysisesti on. Myös niin sanotut katteettomat lupaukset kahden etuuden tekemisen mahdollisuudesta muutoksen jälkeen, lupaukset eivät ole toteutuneet.

Suurin tyytyväisyyden aihe oli se, että muutokset eivät aiheuttaneet irtisanomisia, vaan työpaikka säilyi jokaisella. Lähes kaikki vastaajat kokivat positiivisen muutoksen työn mielekkyyteen ja haasteellisuuteen liittyen, pääsi tekemään etuusratkaisutyötä sekä etuutta mitä halusi.

*”Kaaoksesta selviytyttyä, muutos OK. Parempi kuin aiemmin!”*

## 5 POHDINTA

Kuten johdannossa todettiin, valtiolla muutokset ovat tulleet jäädäkseen. Organisaatioita kehitetään, työyksiköitä yhdistetään ja hajasijoitetaan. Yksilö on muutoksessa melkoisen myllerryksen keskellä, jolloin hän joutuu usein vaihtamaan paikkakuntaa, asuinalueita ja jopa työtehtäviään. Kelan Päijät-Hämeen vakuutuspiirin palveluverkkomuutoksia on toteutettu vuosina 2008–2011, muutoksen kohteena oli kaikkiaan kuusi toimistoa ja kymmeniä toimihenkilöitä. Tässäkin työssä on osoitettu, että muutoksilla on vaikutusta yksilön kokemaan työhyvinvointiin joko positiivisella tai negatiivisella tavalla.

Työhyvinvoinnin käsite on todella laaja-alainen, siten yhtä oikeaa tieteellistä totuutta ei ole voitu osoittaa. Yhteisenä tekijänä eri lähteiden perusteella voidaan kuitenkin todeta, että työhyvinvointi muodostuu yksilön perusturvallisuuteen liittyvistä osaluista. Yksilöiden tarpeet ovat erilaisia, mutta psyykkisten, fyysisten ja sosiaalisten tarpeiden tyydyttäminen muodostaa olotilan, joka mahdollistaa työssä asetettujen tavoitteiden saavuttamisen. Vaikeuksia tyhy-käsitteelle syntyykin työelämän ja muun elämän irrottamisesta toisistaan. Työhyvinvointia voidaan tarkastella myös työkyky-käsitteen kautta, jonka perusajatus on, että työkyky riippuu sekä yksilön ominaisuuksista että työn piirteistä. Työkyky nähdään henkilökohtaisen toimintakyvyn ja työn vaatimusten välisenä suhteena. Suhteessa ilmenevä ristiriita voi pahimmillaan johtaa työkyvyttömyyteen. Myös työelämän ulkopuoliset tekijät, kuten yhteiskunnalliset rakenteet, perhe ja lähiympäristö sekä yksilölliset elämäntavat vaikuttavat työkykyyn. Halutessaan ylläpitää ja kehittää yksilön työkykyä tulee siis huomioida työntekijän fyysisen työkyvyn, terveyden ja voimavarojen edistämisen lisäksi myös erilaiset työhön liittyvät seikat.

Elämänlaatumme ja olotilaamme vaikuttaa kaikki elämisen osa-alueet ja tämän asian tiedostaminen on työhyvinvoinnin mittaamisessa aivan keskeistä. Työhyvinvointi mielletään edelleen virheellisesti vain työpaikan virkistystoiminnaksi, sisältäen muun muassa saunaillat, virkistysmatkat, liikuntailtapäivät. Työntekijöiden ja esimiesten tulisi ymmärtää, että työhyvinvointi on aina kokonaisuus, johon sisältyy työterveyshuolto, esimiestoiminta, koulutusmahdollisuudet (elinikäinen oppiminen) ja sitouttaminen työhön. Työhyvinvointi on jatkuvaa jokapäiväistä toimintaa, johon tulee panostaa ja sen tulee olla läpinäkyvää. Kelassa ei ole Taika-toiminnan ja -suunnittelun lisäksi koostettu ja julkaistu konkreettista työhyvinvoinninopasta, joka sisältäisi kaikki Kelan työhyvinvoinnin toimintatavat. Tutkija on tällä hetkellä opintoihin liittyvässä projektityössä Ulkoasiainministeriössä, jossa laaditaan päivitettyä Työyhteisön opasta sisältäen ministeriön työhyvinvoinnin ja työsuojelun – osa-alueet. Vastaavan tyyppinen opas olisi erinomainen ratkaisu kehittämään Kelan työhyvinvoinnin jalkauttamista kellarista vinttiin eli ylimmästä johdosta kesätyöläiseen. Kelassa tulisi siten olla Taikaryhmien tukena työhyvinvointipäällikkö, joka johtaisi, toimeenpanisi, jalkauttaisi ja valvoisi työhyvinvoinnin yhdenmukaista toteutumista koko organisaatiotasolla.

Työhyvinvointitoiminta ei ole työpaikan normaaleista toiminnoista irrallista toimintaa, vaan olennainen osa työpaikan henkilöstöpolitiikkaa ja kehittämistoimintaa. Parhaimmillaan työhyvinvointitoiminta on työpaikan eri tahojen omaksuma kokonaisvaltainen toimintatapa, joka on sisäistynyt luonnolliseksi osaksi jokapäiväistä työntekoa. Työhyvinvointitoiminta kohdistuu työpaikan koko henkilöstöön. On hyödyllistä tehdä yhteistyötä myös ulkopuolisten asiantuntijoiden ja palvelujärjestelmien kanssa niillä hyvinvointitoiminnan osa-alueilla, joilla työpaikalla ei löydy riittävästi omaa osaamista tai voimavaroja. Työpaikan sisäisen ja ulkoisen yhteistyön sujuvuutta pidetään merkittävänä työhyvinvointitoiminnan onnistumiseen vaikuttavana tekijänä.

Tämän työn tarkoituksena oli löytää vastaus päätutkimusongelmaan, mitä vaikutusta Päijät-Hämeen vakuutuspiirin toimistojen lakkauttamisilla on ollut lakkautettujen toimistojen toimihenkilöiden työhyvinvointiin. Vastauksen löytäminen tähän kysymykseen edellytti ensin vastausten saamista alatutkimuskysymyksiin, jotka noudattelevat Maslow'n tarvehierarkian viisiportaista osa-aluetta.

Maslow'n tarvehierarkia teoriaa on paljon kritisoitu sen vanhanaikaisuudesta, mutta silti sitä edelleen käytetään useissa eri organisaatioissa juurikin muutosjohtamisen työkaluna. Tässä työssä Maslow'n teoria soveltui hyvin tulosten mittaamiseen, mutta

voidaan kuitenkin todeta, että käsitteet olivat osalle vastaajista haasteellisia ymmärtää, tämä saattoi vaikeuttaa tutkimuskysymyksiin vastaamista.

Työkyky aikaisemmassa tehtävässä koettiin suurimmalta osaltaan hyväksi, kun taas nykyisessä työtehtävässä suurin osa koki työkyvyn kohtalaiseksi. Voidaan sanoa, että työmatkojen pituudella ja siitä johtuvalla kuormittavuuden kasvulla on iso merkitys koettuun työkykyyn. Toisena työkyvyn heikkenemiseen vaikuttavista tekijöistä voidaan todeta kuntoliikunnan vähentymisen, koska aikaa fyysisen toimintakyvyn ylläpitoon on vähemmän kuin ennen.

Suurin osa vastaajista koki taloudelliset tekijät suurimpana huolenaiheena, johtuen pidentyneiden työmatkojen aiheuttamista lisäkustannuksista suhteessa palkkaan. Hyvinä koettiin, että muuttuneet työpisteet eivät vaikuttaneet palkkaukseen ja työnantaja kykeni tarjoamaan kaikille toimihenkilöille töitä. Pienien toimistojen keskeisenä voimana lähteenä koettiin ryhmäkoheesio, jonka koetaan heikentyneen suuressa yksikössä. Vertaistuki pienissä toimistoissa oli konkreettisempaa kuin nykyisessä toimipisteessä.

Keskeisenä tuloksena voidaan mainita me-hengen heikkeneminen siirryttäessä pienemmistä toimistoista suureen tulosityksikköön. Uudessa toimintaympäristössä koetaan työnteko laitosmaiseksi, missä keskitytään liikaa suorittamiseen, jolloin muun muassa työssä viihtyminen unohtuu. Esimiestyön merkitystä muutostilanteessa korostettiin, ja erityisesti lähimpien esimiesten tukea tarvitaan uuteen toimintaympäristöön sopeuttamisessa, jolloin korostuu lähiesimiehen työhyvinvoinnin osaaminen tai sen puute.

Arvostuksen osa-alueessa koettiin jopa positiivista kehitystä verrattuna aikaisempaan toimintaympäristöön. Työn tavoitteet ovat vastaajien mukaan selkeitä ja esimerkiksi kehityskeskustelut ovat kehittyneet uudessa työtehtävässä. Lähiesimiehet ovat onnistuneet tavoitteiden asettelussa ja ottavat työntekijöiden palautteita huomioon. Palkitsemiset ja kannustaminen koetaan kuitenkin edelleen puutteelliseksi osa-alueeksi Kela-organisaatiossa. Tekijää ei voida selittää toimistoverkon lakkauttamisella, koska palkitsemisjärjestelmää ei edes ollut pienemmissä toimistoissa ennen muutosta. Tämä tekijä näkyy myös tyhy-barometrin tuloksissa. Ratkaisuehdotuksena voidaan pitää esimerkiksi esimiesten antamaa tunnustusta ja tiimitapahtumien lisäämistä palkintomuotona.

Itsensä kehittämisen tarveosa-alueessa koettiin kahdenlaista muutosta. Noin puolet vastaajista koki, että suurempi tulosityksikkö mahdollistaa paremmin hakeutumisen haastavimpiin tehtäviin sekä kouluttautumisen työyksikön sisällä. Pienessä toimistossa toimihenkilöt sitoutuivat asiakaspalvelutehtäviin, mikä rajoitti muun muassa koulutuspäivien järjestämistä. Toinen puoli vastaajista taas koki, että aikaisemmissa tehtävissä tuettiin paremmin kouluttautumista ja kyettiin tarjoamaan haasteellisempia tehtäviä. Aikaisemmin vahvuutena oli moniosaaminen eri etuuksissa, mikä pakotti kehittämään itseään laajojen kokonaisuuksien hallinnassa. Uudistuksessa siirryttiin profiloituihin tehtäviin etuuskori-ajattelun mukaisesti, mikä supisti moniosaamista. Elinikäisen oppimisen käsitettä ei vastausten perusteella ymmärretty. Esimiesten tehtävänä on kannustaa työntekijöitä muun muassa oppimaan oppimisen taidoissa sekä sitouttaa heitä elinikäiseen oppimiseen. Haasteena voidaan todeta, että Kelan toimintakulttuurissa toimistoja ei suljeta henkilöstön koulutuksen ajaksi, kuten muissa valtion ja kunnan virastoissa tehdään. Tämä mahdollistaisi koko henkilöstön kustannustehokkaan kouluttamisen, lisäisi yhteisöllisyyttä ja kaivattua me-henkeä.

Tässä työssä pystyttiin löytämään vastauksia toimihenkilöiden näkökulmaan työhyvinvoinnista ja sen muutoksesta organisaation muutoksiin liittyen. Tuloksilla ei saatu kuitenkaan vastauksia laajempaan työhyvinvoinnin muutokseen, millä voi olla merkitystä Kela-organisaation jatkokehittämiseksi. Jatkossa tulisikin tutkia esimerkiksi esimiesten näkökulmaa työhyvinvoinnin kehittämisessä muutostilanteissa. Kelassa korostuu asiakaskeskeisyys, ja sitäkin kokonaisuutta tulisi tutkia omalla mielipidekyselyllä, kun keskustellaan kokonaisvaikuttavuudesta palveluverkon kehittämisessä esimerkiksi miten Nastolan tai Kärkölen asukkaat ovat kokeneet paikkakunniltaan lakkautetun Kelan toimiston, siirtyvätkö palvelut lähemmäksi. Kelan toiminta-ajatus ”Elämässä mukana – muutoksissa tukena” sekä visio ”parasta julkisen sektorin palvelua - helposti ja lähellä” ovat olleet muutoksien toteuttamisen pohjana. Positiiviset asiakkaat vaikuttavat asiakaspalvelussa työskentelevän toimihenkilön työhyvinvointiin. Synteesinä pitäisikin arvioida työntekijöiden ja asiakkaiden näkökulmaa.

Puutteena voitaneen pitää, ettei työhyvinvoinnin osa-alueiden hoitoon ole Kelassa varattu työaikaa, vaan suurimmaksi osaksi tapahtumat on järjestetty virka-ajan ulkopuolella tai viikonloppuna. Koulutustapahtumia pitäisi pystyä järjestämään työpäivän aikana niin, että toimisto voitaisiin sulkea koko henkilöstöä koskevan koulutuksen ajaksi, kuten muut sosiaalialan kunnalliset ja valtion virastot (TE-toimistot, verovirastot, sosiaalitoimistot) tekevät. Yhteisillä koulutustapahtumilla pystytään jakamaan reaali-



aikaista tietoa kaikille työntekijöille, sitouttamaan ja parantamaan jokaisen vaikuttamismahdollisuuksia sekä me-henkeä. Hajautetun työn mahdollisuudet tulisi mahdollistaa yhä useammalle vaikka lyhyemmäksikin aikaa, jolloin pitkiä työmatkoja ja niistä aiheutuvaa ylimääräistä kuormitusta voitaisiin vähentää. Liikunnan harrastamisen koettiin vähentyneen ajanpuutteen vuoksi. Tätä tulisi kehittää siten, että työnantaja tukisi työajalla tapahtuvaa fyysisen toimintakyvyn kehittämistä. Useissa tutkimuksissa on osoitettu, että liikunnan lisäämisellä pienennetään sairauspoissaolojen määrää huomattavasti. Yksinkertaisimmillaan tämä tarkoittaa sitä, että taukojumppiin panostetaan enemmän ja ne tulevat näkyvämmäksi osaksi työpäivää.

Lahden alueella on loistavat urheilumahdollisuudet, muun muassa kaksi urheiluopistoa, joiden palveluita voitaisiin hyödyntää enemmän, esimerkiksi vähintään kerran vuodessa pidettävällä kokopäiväisellä henkilökunnan liikuntapäivällä.

Työn luotettavuuteen liittyen voidaan todeta, että pieni kohderyhmä ja tutkimuskyselyn vaikeat käsitteet heikensivät tulosten yleistettävyyttä. Tuloksista kävi ilmi, että moni vastaajista kertoi yleisiä tuntemuksia työhyvinvointiin liittyen. Niiden erittely näin rajatulla tutkimuksella osoittautui vaikeaksi. Mitkä tekijät johtuivat puhtaasti toimistojen lakkauttamisesta ja mitkä ovat yleisiä työhyvinvoinnin tuntemuksia? Myös johtajien haastattelu olisi voinut parantaa tulosten yleistettävyyttä ja antaa paremmin vastauksia taustamuuttujiin. Työ oli kuitenkin erittäin merkittävä päänavaus Kelan työhyvinvoinnin kartoittamisessa ja tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää organisaation jatkokehittämisessä sekä työhyvinvoinnin parantamisessa. Mittaristo osoittautui hyväksi ja työ olisi toistettavissa. Osa kysymyksistä koettiin hankalaksi, mikä heikentää tutkimuksen validiutta.

## LÄHTEET

- Anttonen, H. (toim.) & Räsänen, T. (toim.) 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Progress/application for programme vp/2007/005/371. Restructuring, well-being at work and financial participation. Työterveyslaitos. Helsinki: Multiprint Oy.
- Blom, R. & Hautaniemi, A. (toim.) 2009. Työelämä muuttuu, joustaako hyvinvointi? Helsinki: Hakapaino.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Hakala, J. T. 2004. Opinnäytetyöopas ammattikorkeakouluille. 2. painos. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Hirsjärvi, S. & Huttunen, J. 1995. Johdatus kasvatustieteeseen. 4.uudistettu painos. Porvoo: WSOY
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hyppänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Kangasharju, H. & Marjapuro, M., 1999. Tutkimusraportin kirjoittaminen. 5. painos. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun Hese Print.
- Kinnunen, U., Feldt, T., Mauno, S.(toim.) 2005. Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- KT Kuntatyönantajat. Kuntatyönantajien internetsivut. Saatavissa: <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/työelämän-kehittäminen/hyvät-käytännöt/työhyvinvointi/Sivut/default.aspx> [viitattu 4.11.2012].
- Lehto, M. 2005. Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2005:25. Hel-

sinki. Saatavissa: <http://pre20090115.stm.fi/hm1135943559410/passthru.pdf> [viitattu 24.10.2012].

Lipponen, M. 2011. Muutokset ja työhyvinvointi. Työterveyslaitos. Työterveyslaitoksen internetsivut. Päivitetty 20.5.2011. Saatavissa: [http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/muutoksen\\_hallinta\\_ja\\_kehittaminen/muutokset\\_ja\\_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/muutokset_ja_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx) [viitattu 17.7.2012].

Manka, M-L. Parasta pääomaa. Työhyvinvoinnin tekijät. Docedumin internetsivut. Saatavissa: <http://www.docendum.fi/?sivu=3> [viitattu 18.10.2012].

Maslow'n tarvehierarkia. Internetix opinnot. Saatavissa: [http://opinnot.internetix.fi/fi/materiaalit/ps/ps4/03\\_motivaation\\_emootioiden/04\\_3.4\\_maslowin\\_tarvehierarkia?C:D=gjtb.e7S7&m:selres=gjtb.e7S7](http://opinnot.internetix.fi/fi/materiaalit/ps/ps4/03_motivaation_emootioiden/04_3.4_maslowin_tarvehierarkia?C:D=gjtb.e7S7&m:selres=gjtb.e7S7) [viitattu 5.10.2012].

Nyyssönen, E. 2003. Inhimillisten perustarpeiden strategia: käsitteen tausta ja määrittely ja 1970-luvun poliittisen ilmaston vaikutus keskusteluun. Opinnäyte. Turun yliopisto. Saatavissa: <http://www.merkitys.org/perustarpeet.html#2>. [viitattu 5.10.2012].

Pirinen, M. 2011. Henkilöstön asennoituminen tulospalkkioita kohtaan eri organisaatiotasolla – Motivaatio – ja sitoutumisenäkökulma. Maisteri tutkinnon tutkielma. Aalto yliopisto Kauppakorkeakoulu. Saatavissa: [http://epub.lib.aalto.fi/en/ethesis/pdf/12541/hse\\_ethesis\\_12541.pdf](http://epub.lib.aalto.fi/en/ethesis/pdf/12541/hse_ethesis_12541.pdf) [viitattu 4.11.2012].

Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Prima Oy.

Rauramo, P. 2009. Työhyvinvoinnin portaat. 1. painos. Helsinki. Edita Prima Oy

Seitamaa, Hakkarainen, Pirita: Kvalitatiivisen sisällön analyysi, sisällön analyysin keskeisiä piirteitä, [www.metodix.com](http://www.metodix.com) [viitattu 5.10.2012].

Schugk, J. 2012. Työyhteisön hyvinvointi – luovuutta ja innovatiivisuutta työelämään. Työterveys 2012. Luentosarja. Helsinki. Elinkeinoelämän keskusliitto.

Seuri, M. 2012. Työhyvinvoinnin mittaaminen ja kehittäminen. PowerPoint-esitys 7.5.2012. Helsinki: Tapahtumatalo Bank.

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIPress. Painettu EU:ssa.

Työhyvinvoinninportaat – malli. Työturvallisuuskeskus TTK:n internetsivut. Saatavissa:

[http://www.tyoturva.fi/tyoelaman\\_kehittaminen/tyohyvinvoinnin\\_portaat/tyohyvinvoinnin\\_portaat\\_-malli](http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyohyvinvoinnin_portaat/tyohyvinvoinnin_portaat_-malli) [viitattu 4.11.2012].

Valtionvarainministeriö. Hallintorakenteen kehittäminen. Valtionvarainministeriön internetsivut. Saatavissa:

[http://www.vm.fi/vm/fi/13\\_hallinnon\\_kehittaminen/02\\_hallintorakenteen\\_kehittaminen/011\\_alueellistaminen/index.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/13_hallinnon_kehittaminen/02_hallintorakenteen_kehittaminen/011_alueellistaminen/index.jsp) [viitattu 21.1.2013].

Vesterinen, P. (toim.) 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell Oy.

Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

#### JULKAISEMATTOMAT LÄHTEET:

Etelä-Suomen vakuutusalueen suunnitteluseminaarin muistio 28.5.2009

Etelä-Suomen vakuutusalue / Päijät-Hämeen vakuutuspiiri, tulokset 2007–2009

Etelä-Suomen vakuutusalueen kokous muistio 29.1.2009

Kela. Tiedote 30.4.2008.

Kela. Työsuojelun toimintaohjelma.

Kela. Työterveyshuollon toimintasuunnitelma 2011–2015.

Kelan hallituksen kokouksen pöytäkirjat 4/2008, 4/2009, 5/2009, 10/2009, 2/2011

Kelan tulokset 2007 – 2011.

Kela yhteispalvelua kehittämässä. Luentosarja.

Loppuraportti. Perusasiat kuntoon! – työyhteisön hyvinvointihanke 25.5.2011.

Milicevic, S. Työterveyshoitaja. Sähköposti - tiedoksisaatu 11/2012. Lahti. Kela.

Puolustusvoimat. Hämeen Rykmentti. Henkilöstön koulutus – Muutosjohtaminen 09/2012.

Päijät-Hämeen vakuutuspiiri johtoryhmän muistio 4/2010.

Päijät-Hämeen vakuutuspiiri johtoryhmän pöytäkirjat 3/2007, 1-2/2009, 4/2010 01/2011.

Pääjohtajan katsaus vakuutusalueiden suunnitteluseminaarit 2007.

Arvoisa vakuutuspiirin kollega!

Teen parhaillaan AMK- opintoihini liittyvää tutkimustyötä, jonka aiheena on Toimistojen lakkauttaminen Päijät-Hämeen vakuutuspiirissä 2006-2011 ja sen vaikutukset toimihenkilöiden työhyvinvointiin.

Tutkimuksen päämääränä on kuvata vakuutuspiirimme organisaatiouudistuksen perusteita, avata työhyvinvoinnin käsitettä Maslow'n- tarveteorian avulla ja löytää mahdollisia vaikutuksia muutoksen kohteina olleiden toimihenkilöiden työhyvinvointiin. Tutkimuksen tuloksia pyritään hyödyntämään tulevaisuuden palveluverkon kehittämisessä esittelemällä työn johtopäätökset johtoryhmälle.

**Sinut on valittu mukaan tutkimukseen koska olet ollut lakkautetussa toimistossa töissä ennen palveluverkkouudistusta. Pyydän vastaamaan kysymyksiin mahdollisimman rehellisesti tuntemustesi pohjalta, anonymisti. Vastauksia käsitellään luottamuksellisesti ja niistä syntyviä johtopäätöksiä käytetään vain tämän tutkimuksen teoriaa tukevaksi aineistoksi. Pyydän palauttamaan tämän lomakkeen täytettynä joko sähköisessä muodossa sähköpostilla jarna.pyykkö@kela.fi tai toimittamaan sen postitse osoitteeseen Jarna Pyykkö/Kela Kirkkokatu 8, 15140 Lahti, laita kuoreen tunnus ”henkilökohtainen”. Vastaukset pyydän toimittamaan 1.10.2012 mennessä.**

Taustakysymykset:

1. Sukupuoli
2. Syntymävuosi
3. Koulutus
4. Työkokemus (tehtävät) KELA:SSA
5. Aikaisemmat ja nykyinen työpiste/-t ja palveluvuodet
6. kysymys: Kuvaile lyhyesti organisaatiouudistuksen tapahtumia omalta osaltasi. Esim. kuinka aikaisessa vaiheessa sait tietoa tulevasta muutoksesta, miten esimiehet tiedottivat asiasta ja miten päätös koettiin lähimpien työtovereidesi kanssa?
7. kysymys: Miten sinun mielipiteesi otettiin huomioon uudistuksen suunnittelussa ja toteutuksessa?

8. kysymys: Miten arvioit psykofysiologisten tarveosa-alueidesi muuttuneen Lahden / Heinolan toimistoon siirtymisen jälkeen (Työterveys, ravinto, palautuminen työstä, liikunnan harrastaminen ja vapaa-aika)

## ARVIOI TYÖKYKYÄSI

asteikolla 1. erittäin heikko, 2. heikko, 3. kohtalainen, 4. hyvä, 5. erittäin hyvä

a) aikaisemmassa työtehtävässsi

b) nykyisessä työtehtävässä

Mikäli koet työkykysi muuttuneen voimakkaasti, niin mitkä tekijät ovat eniten vaikuttaneet kehitykseen?

9. kysymys Miten arvioit turvallisuuden tarveosa-alueidesi muuttuneen Lahden / Heinolan toimistoon siirtymisen jälkeen (Työyhteisö, työympäristö, ergonomia, työturvallisuus, työjärjestelyt, palkkaus ja työn pysyvyys).

10. kysymys: Miten arvioit liittymisen tarveosa-alueidesi muuttuneen Lahden / Heinolan toimistoon siirtymisen jälkeen (Ryhmät, tiimit, johtaminen, esimiestyö, organisaation me-henki).

11. kysymys: Miten arvioit arvostuksen tarveosa-alueidesi muuttuneen Lahden / Heinolan toimistoon siirtymisen jälkeen (Kehityskeskustelut, työllesi asetetut tavoitteet, mittaaminen, palkitseminen ja palautejärjestelmät).

12. kysymys: Miten arvioit itsensä toteuttamisen tarveosa-alueidesi muuttuneen Lahden / Heinolan toimistoon siirtymisen jälkeen (Oppiva-organisaatio, oppimisen tukeminen ja kannustaminen, mahdollisuutesi kehittää itseäsi haasteellisempiin tehtäviin ja elinikäiseen oppimiseen).

13. kysymys: Mihin olet muutosten yhteydessä eniten pettynyt ja mistä arvelet sen johtuvan?

14.kysymys: Mihin olet muutosten yhteydessä tyytyväinen, iloinen tai kiittollinen ja mistä katsot sen johtuvan?

Etukäteen vastauksistasi kiittäen ja voimia syksyn haasteisiin!

Jarna Pyykkö